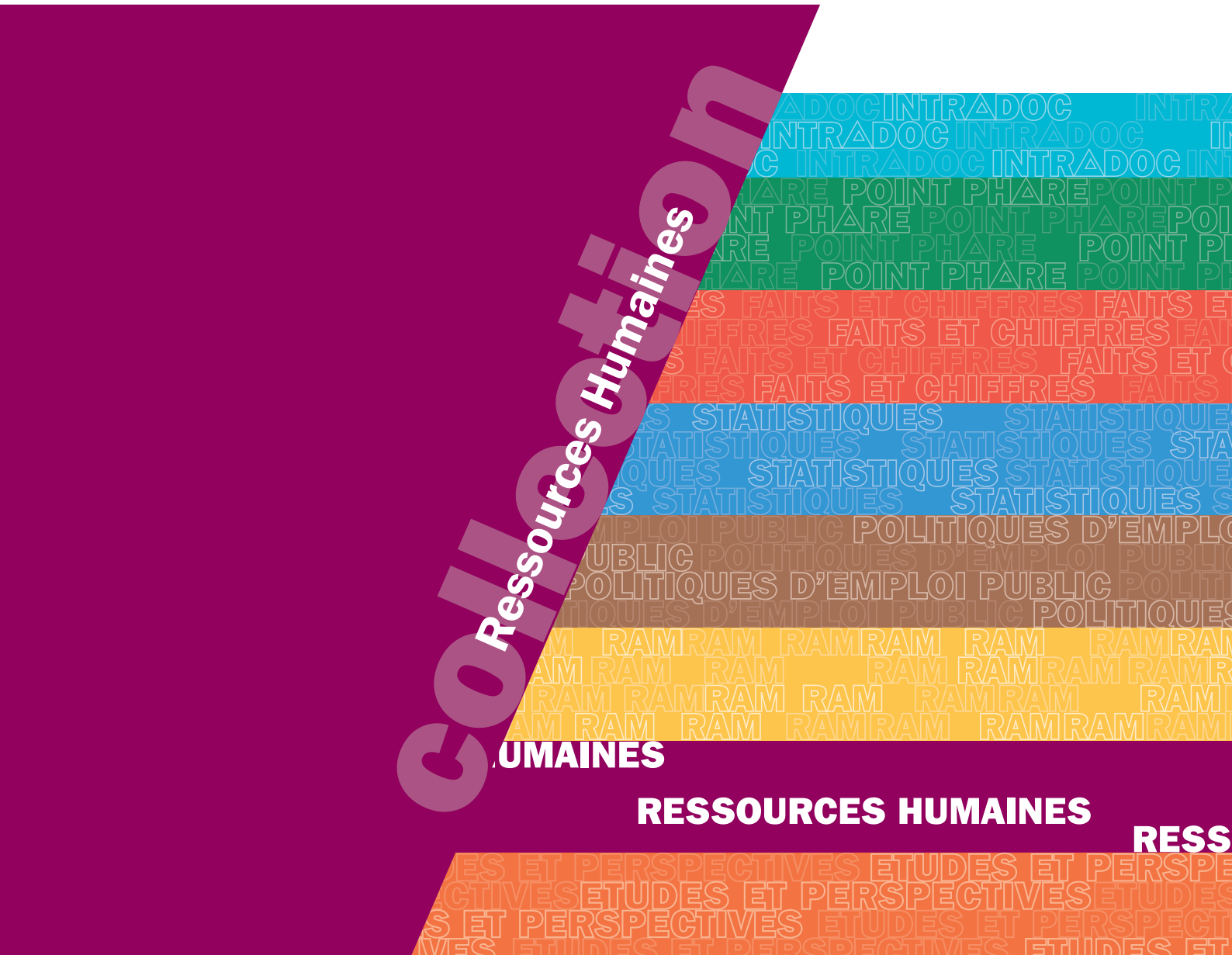
Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE LA SOLIDARITÉ
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

Bonnes pratiques de la gestion des ressources humaines

Edition 2009

DGAFP



Edito

La consolidation de la réforme de la GRH de l'Etat

La rénovation de la fonction publique passe par une rénovation de la gestion des ressources humaines, aussi bien dans ses outils que dans ses pratiques.

La GRH s'est ainsi orientée vers une gestion de proximité et une gestion prévisionnelle qui sachent motiver les agents et s'appuyer sur leurs compétences.

L'ensemble de ces processus de réforme s'est poursuivi en 2009. L'objectif est de construire une fonction publique de métiers performante autour de quatre axes : mieux recruter les fonctionnaires, mieux gérer leurs carrières, mieux rémunérer leur travail et mieux dialoguer avec leurs représentants.

Pour permettre la réalisation de cet objectif, le partage des meilleures pratiques demeure une recette efficace en mettant à la disposition des DRH et gestionnaires une batterie d'outils et d'expériences significatives qui nourriront leur réflexion et leur action.

Cette troisième édition du guide des « bonne pratiques de GRH » repose toujours, pour l'essentiel, sur les expériences présentées par les ministères lors des conférences annuelles de gestion prévisionnelle des ressources humaines tenues en 2009. Elles sont, cette année encore, enrichies des enseignements et expériences présentés dans le cadre du Comité des DRH, lieu d'échange entre les DRH du secteur public et du secteur privé, qui a été réuni plusieurs fois cette année.

Jean-François VERDIER

Sommaire

Edito : la poursuite de la réforme de la GRH de l'Etat 3

Sommaire 5

Avant-propos :

les conférences de GPRH, le Comité des DRH, les schémas stratégiques, mode d'emploi du guide 7

1. L'organisation du ministère et de sa GRH 11

1.1. La modification des structures 13

1.2. L'organisation de la GRH et le rôle des acteurs 21

1.2.1. La déconcentration managériale 21

1.2.2. Les évolutions organisationnelles 23

1.2.3. Le pilotage de la GRH 34

1.2.4. Les personnes ressources 40

1.2.5. L'organisation de la fonction « contentieux du personnel » 43

1.2.6. Le dialogue social 43

1.3. Les outils de la GRH 53

1.3.1. Les systèmes d'information et de décision RH 53

1.3.2. Les outils de reporting RH, la démarche de performance 55

1.3.3. La démarche métier 56

1.3.4. La bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP) 62

2. La gestion prévisionnelle des ressources humaines 71

3. Modernisation de la GRH 77

3.1. Satisfaire les besoins en compétence exprimés par les services 79

3.1.1. Recruter 79

3.1.2. Former 87

3.1.3. Mobiliser et valoriser les cadres 106

3.2. Personnaliser la gestion des agents publics 111

3.2.1. Evaluer 111

3.2.2. Promouvoir 119

3.2.3. Accompagner les agents dans leurs mobilités et dans leurs projets de carrière 121

3.2.4. Rémunérer les responsabilités et la performance 124

3.3. La responsabilité sociale de l'Etat employeur 128

3.3.1. Les politiques d'insertion des travailleurs handicapés dans la fonction publique 128

3.3.2. Les politiques d'insertion de jeunes issus de milieux défavorisés 131

3.3.3. Les conditions de travail 135

Index des bonnes pratiques par entité 140

Table des matières 143

Avant-propos

Les conférences de GPRH, le Comité des DRH, les schémas stratégiques, mode d'emploi du guide

> Les conférences de GPRH : de quoi s'agit-il ?

Les conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines sont des rencontres organisées tous les ans entre le directeur général de l'administration et de la fonction publique et les secrétaires généraux ou directeurs en charge des ressources humaines dans les ministères. Expérimentées en 2006, généralisées depuis, elles sont l'occasion d'un dialogue de gestion annuel entre les ministères gérants des agents publics et le ministère en charge de la Fonction publique. Lieu de dialogue approfondi sur l'ensemble des composantes de la GRH, elles permettent d'examiner les différentes politiques menées (recrutement, formation, rémunérations, action sociale…) à l'aune des objectifs stratégiques et des problématiques métiers des ministères.

Les conférences de GPRH s'appuient sur des schémas stratégiques élaborés par les ministères. Elles permettent le recueil des bonnes pratiques de gestion, et contribuent également à une meilleure gouvernance d'ensemble de la fonction publique par la formalisation de stratégies RH dans les ministères ainsi que par l'élaboration conjointe des réformes touchant à l'ensemble de la fonction publique d'Etat.

Les conférences de GPRH donnent par ailleurs lieu à la formalisation d'engagements de travail réciproques, dont la tenue est examinée d'une année sur l'autre.

> Le Comité des DRH : nouveau vecteur d'échange de bonnes pratiques

Le Comité des DRH, lancé le 8 février 2008 par André Santini, secrétaire d'Etat en charge de la Fonction publique, est un lieu d'échange entre les DRH des administrations et des entreprises publiques et privées. Le Secrétaire d'Etat lui assignait l'objectif suivant « il doit permettre à l'Etat de devenir le meilleur employeur de France ».

Ce comité, composé de responsables RH d'entreprises privées et publiques (SNCF, L'Oréal, France Télécom, Areva, Groupama, Crédit Agricole, Axa, Veolia, La Poste, HEC), mais aussi issus de l'administration (ministère de l'Intérieur, ministère de l'Ecologie et du Développement durable, ministère financiers, DGAFP, AP-HP) se réunit pendant deux heures tous les deux mois. Chaque réunion est menée par un binôme ou un trinôme qui a travaillé sur le thème du jour.

En 2009, quatre grands thèmes ont été abordés : l'organisation d'une DRH Groupe, la diversité et la parité, les conditions de travail et la gestion des cadres dirigeants. Les bonnes pratiques et enseignements tirés de ces échanges sont repris dans le guide.

> Qu'est-ce qu'un schéma stratégique de GRH ?

Un schéma stratégique de gestion des ressources humaines est un document, qui, sur la base d'une expression des besoins prévisionnels en métiers et en compétences (i.e. orientations stratégiques de la gestion prévisionnelle), mobilise les différents leviers d'action de la GRH :

- sur un axe « satisfaire les besoins en compétences exprimés par les services » : recruter ; former ; définir des parcours professionnels ; mobiliser les cadres ;

- sur un axe « personnaliser la gestion des agents publics » : évaluer, accompagner les agents dans leurs mobilités et dans leurs projets de carrière, promouvoir, rémunérer les responsabilités et la performance ;

- et enfin, en considérant la « responsabilité sociale de l'Etat employeur » : politiques d'insertion des travailleurs handicapés ; des jeunes issus de milieux défavorisés ; conditions de travail.

Déployés dans les DRH ministérielles depuis 2007, ces documents peuvent être déclinés dans les administrations à tous niveaux intermédiaires de gestion.

Le guide : mode d'emploi

Le guide des bonnes pratiques de la gestion des ressources humaines 2009 détaille les expériences présentées lors des conférences de GPRH 2009 et lors des sessions du Comité des DRH.

Ces bonnes pratiques sont présentées en suivant le plan des schémas stratégiques. Pour chaque thème et sous thème, de courtes présentations précèdent les expériences présentées, en rappelant les grands axes des réformes actuellement conduites.

En fin d'ouvrage, le lecteur pourra utilement se reporter aux rubriques : « index des bonnes pratiques par entité » et « table des matières », détaillant par entité, puis par thème, les expériences citées.

1. L'organisation du ministère et de sa GRH

Depuis 2007, la révision générale des politiques publiques (RGPP) adapte les structures des administrations et les politiques publiques qu'elles mettent en oeuvre. Pour concrétiser les décisions prises dans ce cadre par le Conseil de modernisation des politiques publiques (CMPP), qui ont un impact sur les ressources humaines, les directeurs des ressources humaines mettent en place des plans d'action RH.

Dans ce contexte de profonds changements, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) apporte son appui juridique et méthodologique pour mener à bien dans les meilleures conditions possibles les évolutions conformes aux chantiers de modernisation ouverts.

De manière concrète et opérationnelle, 2008 et 2009 auront ainsi été les années de la mise en place de mesures destinées à favoriser, ou au moins à faciliter, la mobilité et la fluidité des parcours sous la forme d'une « boîte à outils » (sur le plan juridique et indemnitaire comme en termes d'accompagnement méthodologique).

Par ailleurs, des espaces interministériels sont renforcés (Secrétariats généraux pour les affaires régionales) ou créés (directions départementales interministérielles) pour favoriser l'émergence de nouvelles pratiques de GRH liées à la notion de bassin d'emploi régional.

En complément des mesures proposées par la DGAFP, les ministères peuvent également mettre en place des dispositifs spécifiques.

1.1. La modification des structures

En 2008, la Défense a entrepris sa modernisation par d'importantes réformes. Sous la double impulsion du Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale et de la Révision générale des politiques publiques (RGPP), ce ministère s'est engagé dans une réorganisation à plusieurs niveaux, destinée à dégager des marges de manœuvre financières au profit des équipements et de la condition du personnel :

- **redéfinition du format des armées pour les adapter aux contraintes du nouvel environnement géopolitique décrit par le Livre blanc ;**
- **réorganisation de la carte militaire et mise en place des premières Bases de défense expérimentales (BdD) à compter du 1er janvier 2009 (onze sites identifiés) ;**
- **rationalisation du soutien et réorganisation de l'administration centrale, que viendra parachever l'implantation de l'ensemble des services centraux sur le site de Balard à l'horizon 2014.**

Cet ensemble de réformes sera mis en oeuvre progressivement sur une durée de six années de 2009 à 2014. Dans ce processus de réforme d'une ampleur sans précédent, le volet ressources humaines occupe une position centrale. En particulier, la réforme doit conduire à une importante réduction des effectifs et tous les efforts devront être mobilisés pour y parvenir. Ce mouvement de déflation appelé « manoeuvre RH » reposera sur un dispositif très développé de mesures RH et sur un plan d'accompagnement des restructurations dont le succès déterminera la réussite de l'ensemble.

Toutefois, la manoeuvre RH, à l'image de la réforme du ministère, ne peut pas être résumée à une réduction du format et des effectifs. Elle s'inscrit dans un processus de changements concrets destinés à permettre au ministère de se recentrer sur son coeur de métier, ce qui constitue un objectif commun à l'ensemble du personnel de la Défense.

> Le plan de manœuvre RH (Défense)

Dans le droit fil des conclusions du Livre blanc de la défense et de la sécurité nationale, trois axes de valorisation sont recherchés dans la loi de programmation militaire (LPM) 2009-2014 :

- une coopération accrue entre tous les acteurs de la défense et de la sécurité intérieure ;
- l'attractivité pour des métiers exigeants dans un environnement très concurrentiel ;
- l'adaptation aux perspectives européennes et internationales.

Il s'agit simultanément de réduire les formats et d'adapter la ressource humaine aux nouveaux contrats opérationnels et à la nouvelle organisation.

La LPM prévoit :

- une diminution des effectifs s'appuyant pour le personnel militaire sur :
  - une régulation mesurée des flux d'entrée/sortie (recrutements initiaux et renouvellements de contrat) ;
  - un accroissement important du reclassement dans les fonctions publiques ;

- une incitation financière ciblée aux départs en encourageant à une seconde carrière professionnelle par le biais d'un pécule.

- et pour le personnel civil, sur :
  - un départ en retraite sur deux non remplacé ;
  - un encouragement à la mobilité dans les autres fonctions publiques ;
  - une incitation financière au départ par le biais d'un pécule.

- le maintien d'un recrutement de qualité pour une armée jeune pour garantir l'aptitude au combat et l'adaptation de l'armée à ses missions. Le recrutement étant essentiel pour entretenir la dynamique de renouvellement des effectifs militaires à plus de 10 % par an, il ne sera pas le levier d'appoint pour la déflation des effectifs programmés ;

- le renforcement de la reconversion par la mutualisation des compétences et l'amélioration de leur lisibilité externe au profit des différents acteurs publics et privés (création d'une agence de reconversion de la défense, rapprochement avec les centres d'information et de recrutement des forces armées –CIRFA- pour rassembler l'ensemble des fonctions d'ouverture vers la société et les familles dans des « maisons de l'armée » au sein des bases de défense) ;

- la valorisation des métiers de la défense, la dynamisation des parcours professionnels et de carrière des militaires (concentration du personnel militaire sur les missions opérationnelles, concentration du personnel civil sur les tâches administratives et de soutien, dès lors qu'elles ne feront pas l'objet d'une externalisation) ;

- la formation, vecteur de l'adaptation des forces et de l'ouverture européenne ;

- l'attractivité des réserves.

La conduite et l'accompagnement des restructurations (mesures d'accompagnement social, territorial et dans le domaine de la politique immobilière. Le plan d'accompagnement des restructurations (PAR) sera composé de mesures ciblées d'accompagnement social d'incitation aux départ et d'aide à la mobilité géographique).

1 - Les leviers de la manœuvre RH

Les leviers d'action RH portent à la fois sur une gestion « de flux » (réduction des recrutements initiaux et des renouvellements de contrats) et sur une incitation au départ et à la mobilité (mesures d'incitation au départ et d'aide à la mobilité). L'économie de cette manœuvre est déterminante car elle conditionne le maintien de l'équilibre général entre militaires de carrière et militaires sous contrat et la pérennisation de la qualité structurelle (pyramide hiérarchique et promotion sociale) des armées.

La « manœuvre RH » s'appuie sur des mesures d'accompagnement social destinées à encourager et renforcer la mobilité du personnel militaire et civil, tant en interne (mobilité géographique et professionnelle) qu'en externe (mobilité professionnelle et départs définitifs).

Sa réussite repose, notamment, sur :

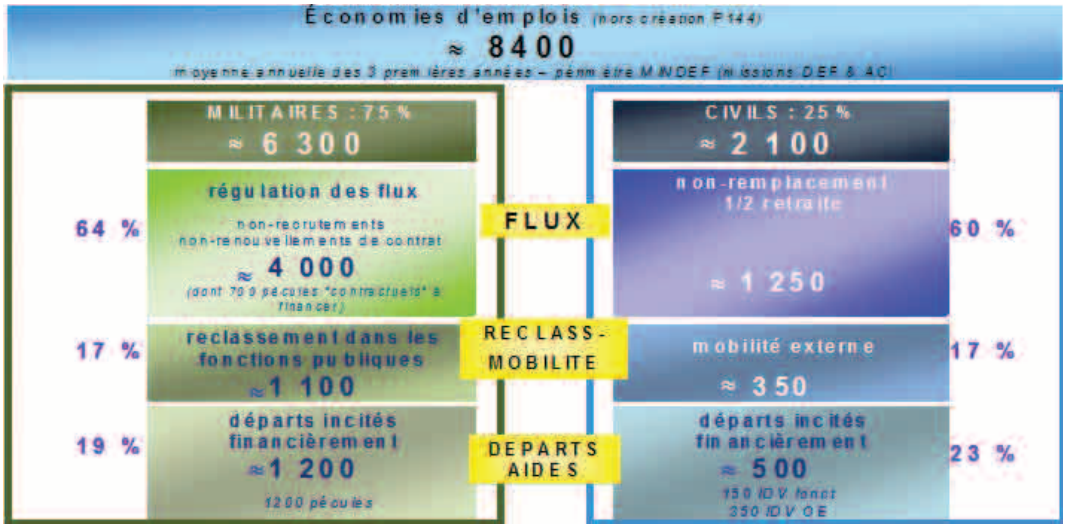
- les capacités de reclassement du personnel militaire au sein de la fonction publique et les dispositifs de mobilité géographique ou fonctionnelle, l'aide au départ et la réorientation professionnelle tant pour le personnel civil que pour le personnel militaire ;

- le caractère attractif des mesures d'accompagnement social : face à une réforme de cette ampleur et de manière à garantir l'équilibre général de la pyramide des armées, il est capital que les mesures mises en œuvre soient de nature à emporter la difficile décision de quitter les armées.

Il est d'abord envisagé d'inciter aux départs nécessaires au respect de la cible fixée et de l'équilibre général de la structure actuelle, soit en mettant en œuvre les dispositifs de mobilité professionnelle, soit au moyen de mesures financières, la réduction des flux d'entrées devant être limitée afin de ne pas obérer les capacités opérationnelles des armées.

Pour la période 2009-2011, les suppressions d'emplois annuelles s'élèvent à près de 8 400 pour l'ensemble du périmètre ministériel (8 390 emplois par an). Cette réduction pourrait être déclinée sur les bases suivantes :

- s'agissant du personnel militaire, sur la base d'environ 6 300 suppressions d'emplois en moyenne annuelle :
  - régulations des flux (recrutements initiaux et renouvellements de contrat) à hauteur d'environ 4 000 ;
  - objectif de reclassement supplémentaire dans les fonctions publiques (L 4139-2 et emplois réservés) à hauteur d'environ 1 100 ;
  - départs incités financièrement (pécules) à hauteur de 1 200 de manière à répondre aux attentes des gestionnaires RH chargés de mettre en œuvre cette manœuvre ;
- s'agissant du personnel civil, sur la base d'environ 2 100 suppressions d'emplois en moyenne annuelle, déclinées de la manière suivante :
  - un départ sur deux en retraite non remplacé, à hauteur d'environ 1 250 ;
  - mobilité dans les autres fonctions publiques (ou au sein d'opérateurs publics) à hauteur d'au moins 350 ;
  - départs incités financièrement (pécules) à hauteur de 500.



Pour mener à bien ces réorganisations, le ministère de la Défense a élaboré un dispositif fondé sur des mesures et des procédures spécifiques d'accompagnement opérationnel à compter du 1er janvier 2009 par la loi de finances initiale 2009 et les décrets du 5 janvier 2009.

La nouvelle instruction ministérielle, destinée à remplacer celle du 16 juillet 2003 intitulée « Formation et mobilité », a fait l'objet d'une phase de concertation avec les organisations syndicales pour les mesures relatives au personnel civil. Celle-ci a trouvé son terme au mois de novembre 2008 et le nouveau texte a été publié au mois de janvier 2009 sous l'appellation de plan d'accompagnement des restructurations.

2 - Les mesures d'accompagnement pour le personnel militaire de la défense

► Indemnité spéciale de préparation à la reconversion (ISPR)

L'ISPR est destinée à compenser la non prise en compte des primes de qualification dans la solde de tous les militaires qui bénéficient d'un congé de reconversion entre le 1er janvier 2009 et le 31 décembre 2014.

Son montant est proportionnel à la durée du congé. Il est égal pour chaque mois de congé effectivement réalisé :

- à sept jours de solde indiciaire brute pour les officiers brevetés ;
- à cinq jours de solde indiciaire brute pour les officiers, sous-officiers et officiers mariniers diplômés ;
- à quatre jours de solde indiciaire brute pour les gendarmes adjoints volontaires.

► Pécule d'incitation à une seconde carrière des militaires

Entre le 1er janvier 2009 et le 31 décembre 2014, le pécule peut être attribué aux officiers de carrière ayant au moins quinze ans de service, aux sous-officiers et officiers mariniers de carrière ayant au moins vingt ans de service et aux militaires engagés ayant plus de onze ans et moins de quinze ans de services militaires. S'agissant des militaires de carrière, ils doivent se trouver à plus de trois ans de leur limite d'âge.

Le bénéfice du pécule ne peut être cumulé avec un reclassement au sein d'un corps de fonctionnaires de l'une des fonctions publiques quel qu'en soit le mode d'accès (réussite à un concours, emplois réservés, procédure de détachement-intégration). En outre, le pécule est remboursé si, dans les cinq années qui suivent la radiation des cadres, le bénéficiaire est nommé dans un corps de fonctionnaires.

Défiscalisé, son montant est compris entre seize et quarante-huit mois de solde brute en fonction de critères d'âge, d'ancienneté de service et de la catégorie du bénéficiaire.

Le pécule fait l'objet de deux versements : un premier versement, égal aux deux tiers ou aux trois-quarts selon les cas, au moment de la radiation des cadres ou des contrôles et un second dès que l'intéressé peut justifier de l'exercice d'au minimum douze mois d'une activité professionnelle dans les vingt-quatre mois suivant la date de cessation des services.

De la même manière que pour celui prévu pour la période 1997-2002, le pécule est attribué sur demande agréée et dans la limite d'un contingent fixé par un arrêté annuel.

► Extension du bénéfice du complément et du supplément forfaitaires de l'indemnité pour charges militaires (ICM) aux non chargés de famille

Entre le 1er janvier 2009 et le 31 décembre 2014, les militaires non chargés de famille, affectés dans une unité restructurée, perçoivent à l'occasion de leur mutation le complément et le supplément forfaitaires de l'ICM dans les mêmes conditions que ceux mariés ou ayant au moins un enfant à charge. Le cumul du complément avec le supplément est ainsi possible lorsque la nouvelle affectation intervient moins de trente-six mois depuis la précédente.

Le montant du complément est fonction du temps passé dans la précédente affectation, celui du supplément est fonction du nombre d'affectations déjà effectué.

Cette mesure n'est pas contingentée puisque son bénéfice est attribué à tous les militaires non chargés de famille concernés par une opération de restructuration.

► Allocation d'aide à la mobilité du conjoint (AAMC)

L'AAMC est attribuée aux militaires concernés par une opération de restructuration si leur conjoint ou partenaire d'un pacte civil de solidarité, sans condition de durée, doit cesser son activité professionnelle au plus tôt trois mois avant et au plus tard un an après leur mutation.

Le montant de cette indemnité est de 6 100 €.

Le bénéfice de cette allocation ne fait pas l'objet d'un contingentement. Instituée par le décret n°2008-647 du 30 juin 2008, elle peut être versée à compter du 1er janvier 2009 sous réserve de l'arrêté fixant la liste des établissements ou services restructurés.

► L'aide à l'acquisition d'un nouveau logement

Les personnels militaires du ministère de la Défense mutés à la suite d'une restructuration et contraints de changer de résidence principale pour rejoindre leur nouvel emploi peuvent prétendre, dans les conditions définies par une circulaire en cours de finalisation, à une aide financière.

Cette aide est destinée à compenser les frais engendrés par la revente de leur ancien logement et par l'acquisition ou la construction d'un nouveau logement.

D'un montant maximum de 8 000 €, cette prestation est versée par l'institution de gestion sociale des armées (IGeSA), sur décision de la DRH-MD.

► La priorité d'accès aux logements conventionnés de la défense

Les personnels militaires du ministère de la Défense mutés à la suite d'une restructuration et contraints de changer de résidence principale pour rejoindre leur nouvel emploi ont accès en priorité au parc de logements conventionnés dont dispose le ministère de la Défense.

► L'aide financière à la location

Les personnels militaires du ministère de la Défense mutés à la suite d'une restructuration et contraints de changer de résidence principale pour rejoindre leur nouvel emploi peuvent bénéficier, dans les conditions définies par une circulaire en cours de finalisation, d'une aide financière à la location.

Allouée par l'IGeSA pour une période maximum de six mois après décision de la DRH-MD, cette aide vise à couvrir le différentiel existant (hors charges locatives) entre le loyer dont s'acquittait le militaire dans son ancienne résidence et le loyer qu'il paye au titre de sa nouvelle résidence, une fois la majoration de l'indemnité pour charges militaires déduite.

► Congé pour création ou reprise d'entreprise

La mesure a pour objet d'encourager la reprise ou la création d'entreprise par des militaires, qui ne disposent d'aucun outil particulier à l'heure actuelle. Le dispositif s'inspirerait de celui institué par la loi du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique et visant à inciter à la création ou à la reprise d'une entreprise au profit des agents publics, fondé sur l'autorisation d'exercer à titre professionnel une activité privée et de la faculté de bénéficier d'un temps partiel.

La mesure (position de congé d'un an, renouvelable une fois) serait applicable à tout militaire après huit ans de services souhaitant mettre en œuvre un projet préalablement validé par une commission composée notamment de professionnels du monde de l'entreprise. La faculté d'accorder un temps partiel ne serait pas transposée, compte tenu de l'obligation de disponibilité à laquelle les militaires sont tenus.

3 - Les mesures d'accompagnement pour le personnel civil de la défense

► L'indemnisation de la mobilité géographique

Jusqu'au 31 décembre 2014, les fonctionnaires, les agents contractuels en contrat à durée indéterminée[1] (CDI) et les ouvriers de l'Etat concernés par une opération de restructuration bénéficient d'une indemnisation dès lors que cette nouvelle affectation entraîne un changement de résidence familiale ou un changement de résidence administrative. Dans ce dernier cas, la distance séparant les deux résidences administratives devra être au minimum de vingt kilomètres.

Même si les textes juridiques applicables seront distincts[2], l'indemnisation est identique pour toutes les catégories. De surcroît, les agents qui acceptent un reclassement sur un poste identifié comme difficile à pourvoir se voient octroyer une indemnité temporaire de mobilité d'un montant maximum de 10 000 €[3], variable en fonction des caractéristiques et de la localisation du poste.

► Indemnité de départ volontaire au profit des fonctionnaires et des agents contractuels en CDI

Cette mesure a été instituée par le décret n° 2008-368 du 17 avril 2008. Elle peut être attribuée aux fonctionnaires et agents contractuels en CDI concernés par une opération de restructuration, souhaitant créer ou reprendre une entreprise ou mener à bien un projet personnel. Les agents se situant à cinq ans ou moins de l'âge d'ouverture de leur droit à pension ne peuvent bénéficier de cette indemnité.

Le montant de l'IDV est au maximum égal à vingt quatre fois un douzième de la rémunération brute annuelle perçue par l'agent au cours de l'année civile précédant celle du dépôt de sa demande de départ.

L'IDV est remboursée si, dans les cinq années qui suivent la démission, le bénéficiaire est recruté en tant qu'agent titulaire ou non titulaire au sein de l'une des trois fonctions publiques ou de leurs établissements publics respectifs. Cette mesure n'est pas contingentée, elle est attribuée aux agents dont la demande est agréée.

► Indemnité de départ volontaire des ouvriers de l'Etat

L'IDV peut être demandée jusqu'au 31 décembre 2014 par les ouvriers de l'Etat concernés par une opération de restructuration ou dont le départ permet l'accueil d'un ouvrier restructuré. En outre, ils doivent avoir accompli au minimum six années de service et être à plus de deux ans de l'âge d'ouverture de leur droit à pension. L'IDV est remboursée si, dans les cinq années qui suivent la démission, le bénéficiaire est recruté au sein du ministère de la Défense ou au sein de l'un des établissements publics placés sous sa tutelle.

Son montant est compris entre 49 470 € et 91 470 €. Ce montant est maximal pour les ouvriers ayant entre vingt et vingt-cinq ans de services, progressif en-deçà et dégressif au-delà à raison de 3 000 € par année d'ancienneté.

En outre, une seconde IDV pour créer ou reprendre une entreprise, d'un montant de 15 245 €, peut être également attribuée dans les mêmes conditions[4] aux ouvriers de l'Etat. Elle est cumulable avec l'autre IDV.

1 - Les agents contractuels en contrat à durée déterminée ne sont pas éligibles au bénéfice de ces mesures.
2 - Pour les fonctionnaires et agents contractuels en CDI, l'indemnisation conjuguera la prime de restructuration de service et le complément spécifique de restructuration ; pour les ouvriers de l'Etat, l'indemnité de conversion et le complément exceptionnel de restructuration.
3 - Décret n° 2008-369 du 17 avril 2008.
4 - A la seule différence que les intéressés doivent avoir au minimum trois ans de service.

Ces deux IDV ne font pas l'objet d'un contingentement, elles sont attribuées aux agents dont la demande est agréée.

► Allocation d'aide à la mobilité du conjoint (AAMC)

L'AAMC est attribuée aux fonctionnaires, agents contractuels en CDI et ouvriers de l'Etat dans les mêmes conditions que pour les militaires. Il convient en tous les cas d'assurer aux agents un maintien de leurs rémunérations.

4 - L'impératif de recrutement

Les restructurations et la réduction du format global des armées et services interarmées doivent être conduites tout en garantissant le maintien d'un niveau de recrutement satisfaisant pour assurer le renouvellement des effectifs et maintenir une pyramide fonctionnelle viable pour les années à venir.

Une attention particulière doit ainsi être portée sur le recrutement pendant la période des restructurations dans un contexte opérationnel marqué par un durcissement des conditions d'emploi (renforcement du contingent français en Afghanistan, par exemple). Les armées et services interarmées doivent mener à bien ces réformes tout en continuant à assurer la mise à disposition d'une ressource qualitativement et quantitativement suffisante et adaptée pour remplir les missions opérationnelles qui leur sont confiées.

Le poids des impératifs financiers ou une mauvaise maîtrise des autres leviers de déflation des effectifs, notamment l'échec des mesures d'incitation au départ ou de l'intégration des militaires dans la fonction publique pourraient conduire à une sur-utilisation du levier du recrutement, seul levier directement maîtrisé par le gestionnaire. Cette solution représente un risque majeur car elle conduirait à une désorganisation structurelle et durable des armées. Elle risquerait surtout d'amoindrir la capacité des armées à remplir leurs missions opérationnelles.

5 - La manœuvre territoriale

Le gouvernement a décidé de mettre en œuvre un plan ambitieux d'accompagnement des restructurations de défense pour faciliter la transition des territoires concernés vers de nouvelles dynamiques. Avec un objectif central : recréer rapidement un volume d'emploi et d'activité économique comparable à celui supprimé sur la commune ou le bassin d'emploi.

Pour cela, plusieurs outils seront mis en place :

- des contrats de redynamisation de sites de défense et des plans locaux de redynamisation, dotés d'une enveloppe de 320 millions d'euros pour la période 2009 – 2015 et pilotés localement par les préfets, en lien étroit avec les collectivités locales ;
- des mesures fiscales pour favoriser l'implantation de nouvelles activités économiques ;
- des cessions de terrains et bâtiments militaires au profit des nouveaux projets.
- Le président de la République a également décidé de mettre en œuvre très rapidement un programme sans précédent de délocalisation des administrations centrales, pour que les principaux ministères participent à la redynamisation des agglomérations perdant des emplois militaires. Par ces mesures, l'Etat s'engage à recréer les conditions d'un développement économique durable des territoires concernés.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de la Défense

Les différentes restructurations que connaît le ministère de la Justice depuis 2007 (refonte de la carte judiciaire, harmonisation des réseaux territoriaux DAP/PJJ) ont entraîné d'importants redéploiements d'effectifs, rendant doublement primordiaux une rénovation profonde des modes de gestion des ressources humaines et le développement d'une gestion prévisionnelle efficiente.

> L'accompagnement social dans le cadre de la réforme de la carte judiciaire (ministère de la Justice)

Le plan d'accompagnement social des personnels concernés par la réforme de la carte judiciaire repose sur les principes suivants :

- un accompagnement individualisé des agents ;
- une affectation au sein des services judiciaires (juridiction ou service administratif régional) et, le cas échéant, au sein d'autres services du ministère de la Justice ou dans d'autres administrations (fonction publique d'Etat et fonctions publiques territoriale et hospitalière) ;
- une indemnisation pour tous les personnels concernés par une mobilité du fait de la réforme de la carte judiciaire ;
- un droit à la formation ;
- différentes mesures d'action sociale.

La caractéristique du plan d'accompagnement social de la carte judiciaire reste l'accompagnement individualisé des mobilités à travers la mise en place d'entretiens individuels afin de prendre en compte la situation individuelle et les desiderata de chacun des magistrats et des fonctionnaires concernés.

C'est ainsi qu'ont été réalisés, entre octobre 2007 et décembre 2008, plus de 1 000 entretiens individuels par la mission « carte judiciaire » chargée de la mise en œuvre de la réforme et par les représentants des services des ressources humaines des greffes et de la magistrature.

Ces entretiens individuels sont un droit pour les agents et les magistrats mais pas une obligation. L'agent comme le magistrat bénéficiant d'un entretien individuel peut se faire accompagner par la personne de son choix. Strictement confidentiels, ces entretiens permettent d'échanger avec le magistrat ou le fonctionnaire et de faire le point sur ses perspectives professionnelles. Ils ne sont pas communiqués au supérieur hiérarchique de l'agent ou du magistrat mais restent au niveau des gestionnaires RH qui vont ainsi pouvoir accompagner l'intéressé dans sa mobilité.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de la Justice et des Libertés

1.2. L'organisation de la GRH et le rôle des acteurs

Les décisions du conseil de modernisation des politiques publiques (CMPP) touchant directement l'organisation des administrations centrales, des services territoriaux et des fonctions support sont nombreuses. Toutes ces mesures ont un impact sur les ressources humaines. Parmi les décisions de réorganisation, celle relative aux services départementaux de l'État est la plus structurante mais aussi probablement, et notamment en matière de GRH, la plus innovante.

Les bonnes pratiques présentées dans cette rubrique concernent à la fois la déconcentration managériale, l'organisation de la RH, le pilotage de la RH, les personnes ressources, l'organisation de la fonction « contentieux du personnel » et le dialogue social dans les administrations.

1.2.1. La déconcentration managériale

L'objectif stratégique poursuivi par le ministère chargé de la fonction publique consiste à développer la déconcentration managériale afin de donner aux chefs de service une capacité d'action en matière de GRH pour atteindre les objectifs qui leur sont fixés. La déconcentration managériale est en effet indispensable pour piloter un service par objectifs en recherchant la performance.

Beaucoup de démarches ou outils de modernisation aujourd'hui développés convergent autour de cet objectif, tels que :

- l'incitation des ministères à accroître la déconcentration juridique des actes ;
- le développement des niveaux territoriaux de gestion ou d'appui à la GRH, ainsi que des fonctions de suivi et de conseil en carrière ;
- l'allègement des contrôles ou accords a priori, pour laisser plus de marges de manœuvre aux gestionnaires ministériels (la DGAFP a ainsi pour sa part, s'agissant de la gestion des corps et emplois supérieurs, sensiblement réduit les règles applicables en matière de mobilité statutaire ou de conditions d'accès aux postes d'encadrement) ;
- la levée des freins à la mobilité et fusion de corps pour réduire la place de la gestion administrative au profit de la gestion personnalisée ;
- l'incitation des administrations, dans le cadre en particulier de l'opérateur national de paie, à regrouper dans les plates-formes ou centres de services le traitement d'actes administratifs et de préparation de la paie, permettant aux responsables RH locaux de mieux se consacrer à la gestion des parcours professionnels.

La Lolf a également conduit à l'émergence de nouvelles relations contractuelles entre les différents services de l'Etat, destinées à permettre l'atteinte d'objectifs de performance.

Le concept de déconcentration managériale doit permettre de concilier la capacité des responsables de peser sur les décisions de management et les économies de gestion à réaliser sur le traitement matériel des actes de gestion.

Souhaitant donner à certains établissements publics sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication une plus grande maîtrise de leurs moyens de fonctionnement, ce ministère a décidé de déléguer certaines compétences en matière de gestion de personnel à quelques établissements en capacité de gérer cette délégation.

> La mutualisation des bonnes pratiques de déconcentration de la gestion au sein des établissements publics (Culture)

Le Louvre a bénéficié d'un transfert d'emplois (1 233 ETPT) ainsi que d'une délégation de compétences au profit de son président par décret n° 2003-1097 du 18 novembre 2003 portant délégation pour certains corps de fonctionnaires du ministère de la Culture et de la Communication d'actes de gestion au profit du président de l'établissement public du musée du Louvre. Un arrêté du 18 novembre 2003 précise le périmètre de cette délégation.

Selon un principe de subsidiarité, l'arrêté dispose que l'ensemble de la gestion des fonctionnaires appartenant aux corps mentionnés est délégué au président de l'établissement public, à l'exception de certains actes de gestion limitativement énumérés qui demeurent de la compétence de l'administration centrale. Il s'agit principalement :

- des actes relatifs aux opérations de recrutement ;
- des actes ayant une incidence sur les flux d'entrée et de sortie dans les corps (actes de titularisation, détachement, disponibilité autre que de droit, mise à disposition et réintégration au terme de la durée de ces positions, décisions entraînant la cessation définitive des fonctions), la structure des corps devant être garantie par l'administration centrale ;
- des actes impliquant une appréciation des mérites des agents (révision de notation, avancement de grade, avancement accéléré d'échelon) ;
- des actes de nomination et affectation après un concours ;
- des sanctions disciplinaires autres que celles du premier groupe ;
- des décisions de congés pour formation syndicale et des décharges d'activité.

L'établissement public du musée du Louvre a fait l'objet d'un contrôle de la Cour des comptes en 2008. Le rapport de la Cour note que le transfert des emplois et des actes de gestion a permis au Louvre de mettre en place une vraie politique de gestion de ses effectifs et de réduire son taux de vacance (passé de 11% en 2002 à 3.5% en 2006) en recourant notamment à des recrutements directs. Aujourd'hui, le Louvre souhaite voir étudiées les modalités d'une nouvelle mesure de délégation en matière de gestion de ses agents et souhaite notamment se voir confier la gestion de pré-CAP locales.

La Bibliothèque nationale de France (BNF) a bénéficié d'un transfert d'emplois (1659 ETPT) et de gestion à compter du 1er janvier 2007, transfert au périmètre plus restreint que celui opéré au bénéfice du Louvre (décret n°2007-1781 du 17 décembre 2007 et arrêté du 17 décembre 2007 portant délégation de pouvoir en matière de gestion des personnels des corps de catégorie A, B et C au président de la BNF). Une mission d'audit de la BNF par l'inspection générale des finances portant notamment sur l'évaluation du transfert de gestion a conclu à la réussite globale de ce transfert, compte tenu du fait que la BNF gérait déjà un important contingent d'agents non titulaires et assurait un important travail de préparation des actes de gestion relatifs aux titulaires.

Un audit de modernisation mené en 2006 par l'Inspection générale des finances, en collaboration avec l'Inspection générale des affaires culturelles et une équipe de consultants, sur les modalités d'exercice de la tutelle au sein du ministère de la Culture note que la transposition à de petits établissements publics ne semble pas nécessairement pertinente au vu des contraintes qu'elle implique : coût élevé en cas de transfert des emplois (les établissements étant soumis à la taxe sur les salaires), nécessité de développer ses capacités de gestion des ressources humaines (transfert de huit emplois au profit du Louvre, de quatre au profit de la BNF), etc.

Le ministère de la Culture et de la Communication mène actuellement une réflexion quant à la pertinence du périmètre des actes de gestion transférés, au volume d'emplois en-deçà duquel un transfert de gestion des personnels ne peut être efficient, aux gains de productivité

que ces transferts ont permis pour le ministère.

Pour cela, il met en place des conférences de gestion avec certains de ces établissements publics, notamment ceux ayant bénéficié d'une délégation de gestion et ceux candidats à cette délégation. Il s'agit de faire un bilan des expériences en cours, de mutualiser leurs bonnes pratiques (ex: réorganisation des services RH) et de le porter à la connaissance des établissements candidats afin qu'ils mesurent le gain de productivité en terme de gestion des ressources humaines qu'ils pourraient attendre d'une déconcentration de certains actes de gestion.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de la Culture et de la Communication

1.2.2. Les évolutions organisationnelles

Au MEEDDM, la rationalisation de la filière de gestion administrative et de paye (GA-paye) repose, en application du principe d'intégration des fonctions support, sur la mise en place de pôles support intégrés (PSI) chargés d'assurer la gestion et la paye des personnels, en lieu et place de leurs services d'affectation.

> Les pôles de services intégrés – PSI (Développement durable)

La dynamique d'intégration de la filière « gestion administrative des personnels et paye » a été initiée en 2006 avec la création des Directions interdépartementales des routes (DIR), qui ont eu pour consignes de s'appuyer totalement sur les DRE pour la gestion des fonctions support. Ainsi des centres supports ont été mis en place en 2007 dans les DRE – régions sièges des DIR, pour la gestion et la paye des personnels concernés.

Quelques régions, non sièges de DIR, ont, en parallèle, sur la base du volontariat, mis en place des centres supports pour la gestion et la paye des personnels de leur périmètre.

Au 1er juin 2009, quinze DRE(AL) ont développé des dispositifs intégrés de gestion et de paye des personnels. Ces dispositifs ont en général un périmètre de gestion circonscrit aux services sis dans le département chef lieu de région. Seules trois directions régionales ont intégré la gestion des personnels de l'ensemble des services de la région (DRE Basse-Normandie, Bretagne et Languedoc-Roussillon).

La poursuite de l'intégration s'inscrit, d'une part, dans l'objectif RGPP 2009-2011 de rationalisation des fonctions support et, d'autre part, le chantier interministériel de refonte de la chaîne de GA-paye de l'opérateur national de paye (ONP).

Pour le MEEDDM, le raccordement à l'ONP est programmé en 2013 sur de PSI régionaux en DREAL.

Sans attendre cette échéance, l'instruction du Secrétaire Général du MEEDDAT en date du 10 mars 2009 généralise la mise en place de PSI au niveau régional dès 2009. Ce dispositif participe de l'atteinte, d'ici 2011, des objectifs de réduction des effectifs supports assignés au titre de la RGPP. Il vise également à assurer le caractère opérationnel des travaux de

raccordement à l'ONP, en s'appuyant sur des équipes en PSI consolidées et professionnalisées.

La généralisation des PSI GA-paye est particulièrement complexe compte tenu de sa concomitance avec d'autres chantiers fondamentaux de la réorganisation territoriale de l'administration de l'Etat :

- création des DREAL de deuxième vague ;
- création des directions départementales interministérielles ;
- mise en place des centres de prestations comptables mutualisés (CPCM).

En outre, la dynamique d'intégration de la filière GA-paye au sein des PSI repose sur la coordination de chantiers aux impacts multiples, sur les plans tant organisationnel que réglementaire, et des outils. Il s'agit à la fois de sécuriser les modalités d'évolution et d'harmonisation des organisations et des pratiques et de coordonner ces évolutions avec le déploiement mi-2010 du nouveau SIRH du ministère (REHUCIT GP).

Pour ces raisons, la Direction des ressources humaines (DRH) impulse le changement et l'accompagne autour des axes d'actions suivants :

- mise en place d'un dispositif de pilotage et d'accompagnement en mode projet, permettant un pilotage coordonné des différents chantiers liés à l'évolution de la filière GA-paye. Ainsi, un comité de pilotage, présidé par la Directrice des ressources humaines se réunit tous les deux mois. Il définit les orientations d'évolution de la filière. En parallèle, un comité de projet est organisé chaque mois, afin de piloter la réalisation du programme de travail des différents chantiers.

Les DRE(AL) sont invitées à décliner un dispositif analogue en liaison étroite avec les services employeurs de leur périmètre :

- création en avril 2009 d'un réseau de chargés de mission régionaux GA-paye : au sein de chaque DRE(AL) un chargé de mission régional GA-paye, affecté au PSI ou préfigurateur du futur PSI, a été désigné. Il est chargé de coordonner la mise en place du PSI et de la relation PSI-service employeur. Le réseau des chargés de mission régionaux se réunit tous les deux mois. Il constitue un espace indispensable d'information et d'explicitation du changement. Son caractère opérationnel marqué permet d'apporter des réponses concrètes aux difficultés rencontrées sur le terrain. C'est par excellence le lieu d'échange des bonnes pratiques ;
- capitalisation de l'expérience des premiers PSI, afin d'identifier les conditions et contraintes liées à la mise en place d'un tel dispositif. A ce titre, la DRH a procédé en janvier 2009 à un bilan d'expérience des premiers PSI, qui a constitué les prémices de la définition du plan d'accompagnement mis en place par la suite pour la généralisation des PSI régionaux. En outre, il convient de souligner que lors des réunions du réseau des chargés de mission régionaux, les représentants des PSI existants jouent un rôle déterminant pour l'appropriation de la dynamique de changement par l'ensemble des DRE(AL). Leur expérience offre un cadre positif permettant souvent de dédramatiser l'ampleur du chantier, en le repositionnant dans un contexte concret et vécu ;
- intégration du dispositif d'évolution GA-paye dans une dynamique ressources humaines globale visant à accompagner les chantiers de réorganisation, d'intégration et de mutualisation en cours et à assurer le maintien ou le reconstitution des compétences nécessaires dans les services. Dans ce cadre, une circulaire du Secrétaire général du MEEDDM en date du 23 juillet 2009 définit les principes communs à appliquer dans le cadre des processus de pré-positionnement des agents concernés par la création des DREAL (dont la mise en œuvre est prévue le 1er janvier 2010), la mise en place des pôles de services intégrés (PSI) et la création des centres de prestations comptables mutualisés (CPCM) ;
- mise en oeuvre d'un plan d'accompagnement des services et des agents, pour la constitution des PSI, la mise en place de la relation entre PSI et services employeurs et le repositionnement des agents de la filière GA-paye. L'objectif est d'apporter aux services un appui méthodologique et des outils pour la déclinaison opérationnelle du chantier sur le terrain et d'accompagner

de très près les DRE(AL) dans les différentes étapes de ce chantier, sur les plans tant organisationnel, métier que RH.

Le plan d'accompagnement communiqué aux services par note de la DRH du 17 juillet 2009 se décline comme suit. Afin de conforter son caractère opérationnel, il a été établi en collaboration avec les chargés de mission régionaux GA-paye et des représentants de services employeurs.

A / Plan d'accompagnement des services

- Contractualisation de la relation PSI-services employeurs, sur la base de l'identification des rôles et responsabilités des différents acteurs : la note du 17 juillet communique un modèle de convention type, décrivant la répartition des rôles entre PSI et services employeurs, les circuits de gestion et les engagements et responsabilités de chacune des parties. Les PSI devront signer cette convention avec chaque service employeur. La convention s'accompagne de 83 procédures GA-paye détaillées, décrites dans le cadre de groupes de travail impliquant des gestionnaires d'administration centrale, en PSI et en services employeurs. Cette contractualisation est un outil indispensable de formalisation et de pérennisation de la relation PSI-services employeurs. Elle vise également, à des fins de rationalisation de la filière et de préparation du raccordement à l'ONP, à harmoniser les pratiques et circuits de gestion.

- Professionnalisation de la filière GA-paye. Dans le contexte de la mise en place de nouveaux circuits de gestion et d'une perte importante de compétences, compte tenu des nombreux départs annoncés de la filière, le plan de professionnalisation défini par la DRH repose sur la définition des profils de poste de gestionnaires en PSI et services employeurs et la déclinaison d'un plan de formation à l'évolution de ces métiers. Ce dernier s'articule autour d'une campagne de formation aux modalités et circuits de gestion entre PSI et services employeurs (à compter d'octobre 2009) et la réactivation d'un cursus complet de formation à la gestion des personnels et à la paye.

B / Plan d'accompagnement des agents

Dans le cadre des réorganisations en cours et notamment de la généralisation des PSI régionaux, la DRH impulse la mise en place d'un dispositif, afin d'accompagner les agents, lors de leur repositionnement :

- activation du bassin d'emplois publics local : les services sont invités à identifier en liaison avec les Centres de Valorisation des Ressources Humaines (CVRH) du MEEDDM, les possibilités d'emploi public locales, afin de favoriser le redéploiement des agents.

- dispositif d'écoute et de recensement des intentions des agents : une information complète et une écoute des agents sont capitales, pour qu'ils puissent se positionner clairement dans l'ensemble des réorganisations en cours. L'animation de la politique régionale de GPEEC nécessite également de bien connaître les intentions des agents, afin de mettre en place les plans de recrutement, de formation et de reconversion adéquats.

  A ce titre, un dispositif d'entretien individuel est mis en place pour la filière GA-paye, à l'instar de ce qui a été fait pour les agents de l'ingénierie publique concurrentielle, afin d'établir un état des lieux objectif de l'intégration de la filière et des besoins de reconversion. Un guide d'entretien, joint à la note du 17 juillet 2009, en décrit les modalités de préparation et d'animation.

  En parallèle des cellules d'écoute et d'accompagnement social sont à disposition des agents dans les DRE(AL) et services employeurs.

- mise en place d'incitations financières, afin de rendre plus attractifs les postes de

gestionnaires en PSI : la capacité des PSI régionaux à reprendre la gestion des personnels des services de leur périmètre est étroitement liée à la montée en puissance effective des équipes de gestionnaires en PSI. Or, le vivier de gestionnaires GA-paye est en grande majorité constitué de personnels de catégorie C, géographiquement peu mobiles. Deux mesures d'incitation financière (prime de restructuration et indemnité temporaire de mobilité) sont mises en place pour favoriser l'affectation en PSI.

Ce premier plan d'accompagnement fera l'objet d'évaluations régulières lors des réunions de chargés de mission régionaux GA-paye et sera adapté et complété, au fur et à mesure de l'avancée des travaux, eu égard, notamment, aux échéances de déploiement du nouveau SIRH en 2010 et de raccordement à l'ONP en 2013.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer

Depuis plusieurs mois, le MEEDDM récemment créé se trouve confronté à de nouveaux défis dans le domaine des Ressources Humaines. En particulier, il doit montrer sa capacité à repositionner les agents concernés par les restructurations et les délocalisations (RGPP), à recruter les bons profils (ministère attractif), à former les agents du ministère pour répondre aux besoins nouveaux des services (Grenelle), et à gérer les RH dans un contexte de plus en plus interministériel (loi mobilité).

Ces grands enjeux ont motivé la mise en place de dix centres de valorisation des ressources humaines (CVRH), prestataires territorialisés. Ils sont situés à Aix-en-Provence, Arras, Clermont-Ferrand, Mâcon, Nancy, Nantes, Paris, Rouen, Toulouse et Tours.

> Les centres de valorisation des ressources humaines – CVRH (Développement durable)

Les CVRH sont issus de la fusion de structures déjà existantes au ministère de l'Equipement :

- les dix Centres interrégionaux de formation professionnelle, services déconcentrés créés à partir de 1971, avec des fonctions de centres de formation et de recrutement.
- et les dix cellules GUEPARH (Gestion Unifiée et Partagée des Ressources Humaines), dix cellules créées entre 2002 et 2005, rassemblant chacune entre trois et cinq conseillers professionnalisés, situées géographiquement dans les CIFP, mais gérées par l'administration centrale. Ces conseillers intervenaient principalement sur des missions de conseil en carrière aux agents et de conseil aux services.

Ces CVRH se positionnement comme :

- relais des politiques nationales RH ;
- à proximité et au service des maîtres d'ouvrage locaux du MEEDDM (DREAL et autres services déconcentrés) ;
- avec des équipes professionnalisées ;
- indépendants des maîtres d'ouvrage ;
- partenaires de l'interministériel local (Plates-formes RH des SGAR).

Les prestations des CVRH concernent cinq familles de prestations, qui se combinent dans des démarches globales :

Formation et professionnalisation : rôle d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour les services locaux, maîtrise d'oeuvre pour les niveaux nationaux et locaux. Sur ces champs de la formation et de la professionnalisation, outre l'organisation de stages en présentiel

« classiques », les CVRH expérimentent des modalités plus innovantes : mise en place de formations longues diplômantes en partenariat avec des universités, parcours de professionnalisation proposés aux agents sur certaines thématiques, formation à distance (dispositifs d'alternance présentiel – distanciel), etc.

Conseil et assistance à l'agent : rôle de conseiller Mobilité-carrière.

Conseil et assistance aux services : appui dans les démarches de diagnostics des compétences et de reconversion des services (cartographie des compétences, établissement de plans de professionnalisation des agents, etc.).

Recrutement et mobilité : organisations des recrutements nationaux et appui aux recrutements locaux, avec prise en compte des nouvelles modalités (RAEP, PACTE…), contact avec les employeurs, mise en place de bourses locales de l'emploi, y compris en interministériel (Nord-Picardie).

Activités de centre de ressources : animation de réseaux, clubs métiers.

Environ 350 agents exercent dans les dix CVRH, sur des fonctions diverses, dans les familles de prestations citées ci-dessus : ingénierie de formation, conseil individuel aux agents, accompagnement et conseil aux services, fonctions support à l'ingénierie de formation, etc.

Le périmètre d'intervention des CVRH est interrégional, couvrant jusqu'à trois régions. Le CVRH de Rouen est compétent également sur les territoires des DOM. Le CVRH de Nantes dispose d'une antenne de formation à Brest, spécialisée sur les formations relevant des domaines maritimes.

Etat d'avancement du projet

L'ensemble des CVRH sont préfigurés ; leurs projets d'organisation et de fonctionnement ont été validés par la DRH. Ils se sont dotés d'instance de gouvernance locale associant les chefs de service déconcentré, et assurent déjà des prestations répondant aux besoins des services. Il reste à créer un cadre juridique concrétisant officiellement la fusion des deux anciennes structures, en particulier pour harmoniser la gestion administrative des agents travaillant dans ces CVRH.

En marge des actions traditionnelles d'assistance aux services (telles que les contributions aux volets GPEEC des documents de concertation régionale des DREAL), les CVRH interviennent sur des prestations plus ciblées.

Au cours du premier semestre 2009, les CVRH se sont particulièrement investis sur les dossiers de reconversion du personnel, en particulier avec la suppression de l'ingénierie publique concurrentielle (3273 ETP à redistribuer sur d'autres missions d'ici fin 2011). Les CVRH se sont fortement impliqués dans l'accompagnement des services et des agents sur ce chantier, notamment via la formation et la mise en place des cellules d'écoute dans les unités concernées.

Les cinq fiches de cas jointes en annexe illustrent des prestations assurées par des CVRH en 2009 :

Fiche 1 : Assistance aux services bas-normands pour le redéploiement de l'ingénierie concurrentielle - CVRH de Rouen.

Fiche 2 : Formation diplômante AUHED (diplôme universitaire master 1) - CVRH de Toulouse.

Fiche 3 : Parcours de professionnalisation au développement durable - CVRH de Mâcon.

Fiche 4 : Aide au recrutement et à la fidélisation des agents en Haute-Normandie - CVRH de Rouen.

Fiche 5 : Fermeture de la Base aérienne 103 : accompagnement au redéploiement des agents - CVRH d'Arras.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer

Assistance aux services bas-normands pour le redéploiement de l'ingénierie concurrentielle

Fiche 1

CONTEXTE

Les activités d'ingénierie des services déconcentrés du MEEDDAT et du MAP sont l'objet d'une réforme qui a pour objectifs :
– de poursuivre leur mutation en vue d'une adaptation aux politiques prioritaires de l'Etat et aux enjeux de territoire,
– de préserver au sein des services de l'Etat une expertise technique de haut niveau.
Pour mener à bien cette évolution, l'arrêt des prestations d'ingénierie publique exercées dans le champ concurrentiel (IPC), hors missions sensibles, est programmé pour la fin 2011.
Les modalités d'achèvement des prestations et le repositionnement des agents oeuvrant dans ce champ font l'objet d'un accompagnement à travers un Plan de redéploiement des capacités d'ingénierie en région (PRIR).
La DREAL Basse-Normandie en préfiguration ainsi que la DDE et la DDAF de la Manche ont demandé l'assistance du CVRH de Rouen pour la réalisation du dispositif d'accompagnement des agents et de structuration de l'offre d'emploi.

COMMANDE

Pour la DREAL Basse-Normandie en préfiguration : assistance méthodologique pour la réalisation d'un référentiel métiers régional, le recueil des offres de repositionnement en interne et la mise en place d'une veille des offres de postes existantes hors MEEDDAT.
Pour la DDE de la Manche : réalisation et synthèse de 83 entretiens d'écoute avec les agents concernés par l'arrêt de l'IPC et accompagnement individualisé pour la reconversion des agents qui le demandent.
Pour la DDAF de la Manche : réalisation de 17 entretiens d'écoute avec les agents concernés par l'arrêt de l'IPC et accompagnement individualisé pour la reconversion des agents qui le demandent.

FINALITÉS

Faciliter le travail de définition des modalités de redéploiement des agents concernés.
Permettre aux agents de s'exprimer librement sur leur ressenti et leurs attentes et à la direction d'en avoir un retour synthétique.
Accompagner les agents dans une logique de changement.

DÉMARCHE

Mars 2009 : participation du CVRH à la réunion d'information aux agents sur le dispositif d'écoute Mars/ avril 2009 : réalisation sur site de 75 entretiens par 4 conseillers du CVRH.
Avril 2009 : synthèse des entretiens d'écoute et remise du rapport final à la DDE 50Accompagner les agents dans une logique de changement.
Mai 2009 : animation d'un groupe de travail pour la production de fiches métiers relatives aux nouvelles activités susceptibles de proposer des postes aux agents oeuvrant dans l'IPC. Travail en collaboration avec un expert du CETE de Nantes.
Production d'un cadre de recueil des offres internes de repositionnement.
Juin 2009 : réalisation d'une note de synthèse relative à la mise en place d'une veille des offres de postes existantes hors MEEDDAT (toutes fonctions publiques et secteur privé).
Lancement des entretiens d'écoute des agents de la DDAF 50.
Juillet 2009 à septembre 2009 : accompagnement individualisé des agents de la DDE 50 qui le souhaitent pour un projet de repositionnement ou de reconversion.

RÉSULTATS

75 entretiens déjà réalisés.
Cadre de recueil des offres et notes de synthèse produites et utilisées par la DREAL en préfiguration dans le PRIR.
Production du groupe Métiers animé par le CVRH intégrée au PRIR.

BILAN

Grande satisfaction des agents de la DDE 50 et de la direction sur la mission d'écoute : qualité de l'accompagnement relevée dans l'inspection PRIR réalisée en mai en Basse-Normandie et prestation similaire demandée par la DDAF 50.
L'intervention de conseillers est jugée préférable à la réalisation des entretiens par la hiérarchie pour une réelle liberté d'expression des agents et pour le professionnalisme des conseillers pour de tels entretiens.
Qualité des diverses productions pour le PRIR très appréciée par le commanditaire. L'intervention du CVRH permet une prise de recul des services dans un contexte très chargé en matière de GPEEC et pour un exercice stratégique pour la structure.

SUITES ET PERSPECTIVES

Demande de la DDEA du Calvados pour la réalisation de 15 entretiens d'agents à repositionner.
Mobilisation envisagée du CVRH pour le volet GPEEC des DSR.

CONTACTS

François CUVELIER (pilote du projet): 02 35 68 92 46
Fanny ARGAUD (responsable filière Conseil) : 02 35 68 92 39
Dominique AUPIERRE (directrice CVRH): 02 35 68 92 10
Juin 2009

Fiche 2

Formation diplômante AUHED (diplôme universitaire niveau master 1)

CONTEXTE

En 2006, nombreux départs prévus dans le réseau des chargés d'études de Midi-Pyrénées, avec des repositionnements sur les champs de l'analyse territoriale d'agents très éloignés du domaine et, plus globalement, de la culture sciences humaines.
Création par le DRE d'une agence en réseau, regroupant tous les chargés d'études qui ont dorénavant vocation à intervenir sur l'ensemble du territoire régional. Le CIFP de Toulouse a aidé la DRE à élaborer un plan de développement de compétences de l'agence en réseau.
La formation diplômante « Aménagement Urbanisme Habitat Environnement Développement durable » est une des actions de ce plan.

COMMANDE

La commande passée au CVRH de Toulouse était de réaliser un cycle long de formation sur le champ AUHED.
La maîtrise d'ouvrage de la première session 2008/2009 a été assurée par la DRE Midi - Pyrénées. L'opération a été montée en étroite concertation avec la DGUHC qui en a validé le contenu et qui a souhaité favoriser cette expérimentation en la finançant intégralement.

OBJECTIFS

Accompagner les reconversions sur le champ de l'analyse territoriale des agents nouvellement nommés
Participer à la reconstitution d'un vivier de spécialistes et d'experts au plan national (la formation diplômante n'étant qu'une première étape)

DÉMARCHE

Contenu :
La formation comporte 10 modules de 4 jours étalés sur 10 mois.
Trois modalités pédagogiques :
1. des enseignements généraux et thématiques répartis en 3 unités d'enseignement (UE), centrés sur les évolutions des sociétés contemporaines, les impacts de ces transformations sur les territoires et les politiques publiques dans le champ AUHED,
2. des enseignements techniques et méthodologiques (utilisation de bases de données, analyse statistique, représentation cartographique, méthodologie d'enquêtes sociales...),
3. un travail en atelier : réalisation d'un diagnostic territorial sur un territoire choisi.
Des modalités d'évaluation propres à chaque UE basées sur un important travail individuel et collectif demandé aux étudiants (fiches de lecture, devoirs sur table, travaux de l'atelier, note sur une politique publique, mémoire individuel).

Calendrier :
2007 : validation du plan de développement de compétences de l'agence en réseau, puis élaboration du cahier des charges avec 3 groupes de travail émanant de cette agence.
Fin 2007, début 2008 : co-construction du contenu de la formation avec l'université de Toulouse Le Mirail, sur la base du cahier des charges, finalisée par la signature d'une convention.
Septembre 2008 à juin 2009 : déroulement de la formation (10 modules de 4 jours sur 10 mois), les étudiants devant fournir un mémoire individuel pour la fin août.
Septembre 2009 : Notation des mémoires et délivrance des diplômes pour les lauréats.
Octobre 2009 : réalisation par le CVRH de Toulouse d'un bilan intégrant les points de vue des stagiaires, de leur hiérarchie, du maître d'ouvrage et de l'université.

RÉSULTATS

Livrables : Le contenu pédagogique de la formation qui a été annexé à la convention CVRH/Université.

Résultats mesurables :
Pourcentage d'étudiants obtenant leur diplôme universitaire.

BILAN

Premiers éléments de bilan, l'action n'étant pas totalement terminée (cf. calendrier ci-dessus) :
- une demande importante : 57 candidatures. Un tiers des 20 sélectionnés sont extérieurs à l'interrégion ;
- une grande qualité des intervenants : mobilisation de 21 enseignants chercheurs (6 professeurs d'université, 13 maîtres de conférence, et 2 ingénieurs CNRS) ;
- une forte mobilisation des étudiants se traduisant par une production individuelle importante, au cours et entre les différents modules, et se reflétant dans l'utilisation intensive du site collaboratif mis à leur disposition sur le site intranet du CVRH ;
- un grand intérêt manifesté par l'université : cette action est le symbole de la volonté d'ouverture de l'université à la formation continue, et de son ancrage dans les territoires et le milieu professionnel AUHED ;
- un coût modéré : 30 000 € pour les 40 jours de formation x 20 étudiants.

SUITES ET PERSPECTIVES

Ces premiers éléments de bilan ont été jugés suffisamment positifs pour que la DGALN reconduise cette action en 2009/2010, en assurant cette fois la maîtrise d'ouvrage.
Le programme pédagogique et la convention ont été fournis au CVRH de Rouen qui s'est appuyé sur ces documents pour monter une formation similaire à partir de l'automne 2009.

Dans l'objectif de reconstituer un vivier national de chargés d'études spécialistes et experts, il apparaîtrait judicieux de lancer :
- une étude nationale pour calibrer les besoins et déterminer les parts respectives formation diplômante / autres modes de recrutement,
- une réflexion RH pour favoriser le maintien des agents ainsi formés sur le domaine (gestion des carrières, promotion...).

Plus globalement, l'extension de ce type de formations à d'autres domaines mérite d'être étudiée (urbanisme opérationnel, développement durable, RH...).

CONTACTS

• Au CVRH de Toulouse
Laurent SERAL, responsable du pôle professionnalisation
05 62 14 39 26 Mail : laurent.seral@developpement-durable.gouv.fr
Jean-François MELCHIORE, directeur - 05 62 14 39 01
Mail : jean-francois.melchiore@developpement-durable.gouv.fr
• A la DREAL Midi-Pyrénées
Philippe GRAMMONT, directeur adjoint
05 62 30 26 21 Mail : philippe.grammont@developpement-durable.gouv.fr

Juin 2009

Fiche 3

Parcours de professionnalisation au développement durable

CONTEXTE

Dans un contexte de mutation des métiers du ministère, le champ de la formation professionnelle des agents joue un rôle central.

L'offre traditionnelle de formation du CVRH de Mâcon, sous sa forme d'actions courtes juxtaposées, décline le thème du développement durable pour chacun des métiers des services (aménagement, urbanisme, transports, bâtiment...), mais n'est pas conçue pour proposer des cursus complets intégrant l'ensemble des thématiques liées au développement durable.

COMMANDE

Le projet est une initiative du Directeur du CVRH de Mâcon. Il a, par la suite, été validé dans son principe et son contenu par les maîtrises d'ouvrages centrales (DGALN/BEC et SG/RH/DCF) et régionales (instance de gouvernance du CVRH).

OBJECTIFS

Afin de donner de la cohérence à son offre de formation et de recouvrir, autant que faire se peut, l'ensemble des aspects du développement durable, le CVRH de Mâcon fait émerger une offre de formation et incite à la mise en oeuvre de parcours complets de professionnalisation.

Le panel des actions mobilisables pour la construction des parcours individuels est classé en 7 grands domaines qui comportent en tout plus de 70 actions. Certaines de ces actions sont menées en partenariat étroit avec d'autres structures de formation du ministère, et notamment avec l'IFORE.

Les premières actions débutent dès le printemps 2009.

DÉMARCHE

Le CVRH a bâti une logique de parcours en se fondant sur les comptes-rendus des comités opérationnels du Grenelle et du répertoire des futurs métiers réalisé par le secrétariat général. Ce travail a ensuite été présenté à un comité scientifique et technique de spécialistes dans les services puis à la maîtrise d'ouvrage centrale, qui l'a approuvé.

L'encadrement supérieur du CVRH l'a ensuite exposé dans les comités de direction de tous les services locaux en parallèle à la mise en oeuvre du socle de base du parcours.

Le calendrier de déroulement prévu s'étale de juin 2009 à janvier 2012. Cette date pourra être reculée en fonction des besoins exprimés dans les services et de l'adaptation du parcours à l'actualité.

RÉSULTATS

Les retours concernant le « socle de base » (point d'entrée dans la logique de parcours, qui s'est tenu en juin 09) et le parcours sont extrêmement satisfaisants du point de vue des participants.

L'appétence des agents pour la suite du parcours est manifeste. Néanmoins, il est trop tôt pour évaluer l'ensemble de la démarche.

BILAN

Sans objet

SUITES ET PERSPECTIVES

Le « socle de base » sera dupliqué autant que nécessaire. Chaque parcours de professionnalisation devra être élaboré par les services avec les agents concernés. Dans ce cadre, le CVRH sera présent pour accompagner les services qui en exprimeront le besoin.

CONTACTS

Responsable du domaine :
Xavier RICHARD – 03.85.21.17.32 – xavier1.richard@developpement-durable.gouv.fr
Chef de projet et référent Développement durable :
Axel SCHALK – 03.85.31.16.28 – axel.schalk@developpement-durable.gouv.fr

Fiche 4

Aide au recrutement et à la fidélisation des agents en Haute-Normandie

CONTEXTE

Lors du Comité d'orientation du Centre CIFP/GUEPARH du 5 décembre 2008, les chefs de service de la Haute-Normandie ont exprimé très fortement leurs difficultés à recruter des agents.
Ainsi, par exemple, la DIRNO a accueilli en 2006, lors de sa création, trente TSE « sortie d'école » qui ont tous demandé une mutation au bout de 2 ou 3 ans dans une autre région.
Lors du dialogue de gestion, le DREAL, Philippe Ducrocq, a sans cesse évoqué cette situation préoccupante auprès des directions de programme faisant ressortir le fait que certains services se demandent même s'ils pourront assurer l'ensemble de leurs missions en étant constamment en sous-effectif.

COMMANDE

Commanditaire : DREAL Haute-Normandie.
Commande : réaliser un diagnostic de la situation, proposer des pistes d'actions et les mettre en oeuvre après validation en Collège des directeurs.

OBJECTIFS

- Aider au recrutement.
- Fidéliser dans la région les agents recrutés.

DÉMARCHE

A la suite du comité d'orientation, le CVRH a constitué une équipe-projet afin d'aider les services à recruter et fidéliser leurs agents en Haute-Normandie.
Afin de mieux cerner les difficultés de chaque service de Haute-Normandie, l'équipe a rencontré l'ensemble des services entre décembre 2008 et février 2009 et a ainsi pu établir un diagnostic et proposer plusieurs pistes d'actions afin d'aider au recrutement et à la fidélisation des agents en Haute-Normandie.
Ces propositions d'actions ont été validées en collège des directeurs du 15 mai 2009.

RÉSULTATS

Les actions en cours sont les suivantes :
1) Aide au recrutement

- **Avoir une vision permanente de l'ensemble des postes vacants en Haute-Normandie** y compris en dehors de la publication des listes de postes, par la création d'un outil très simple.
- **Réaliser des études**, en collaboration avec les services, sur des problématiques précises (ex : enquête auprès des TSE de la DIRNO).
- **Travailler** avec les services qui le souhaitent sur l'élaboration de eurs fiches de postes afin de mieux valoriser les postes offerts ou sur l'élaboration des contrats de départ.
- **Travailler avec les écoles du MEEDDAT, du MEIE et du MAP sur l'attractivité de la Haute-Normandie.**
- **Essayer de recruter de jeunes hauts-normands** en allant dans les lycées, écoles et universités informer sur nos métiers et nos modes de recrutement. Être présents dans les salons de l'étudiant, les forums de métiers, les salons de l'orientation.
- **Contacter les employeurs publics locaux** pour savoir s'ils sont concernés par des suppressions d'effectifs ou des fermetures de sites.
- **Avoir un dialogue constant avec la DRH du ministère** afin de rééquilibrer les règles de gestion au profit de l'intérêt de certains services. Cette mission relève du gouverneur des emplois, qui pourra se faire assister du CVRH.

2) Fidélisation des agents

- **Organiser une journée d'information au CVRH pour les agents du MEEDDAT** avec pour thème «Votre carrière en Haute-Normandie » à l'attention des nouveaux arrivants dans la région.
- **Aider les agents à construire un parcours professionnel dans la région.**
- **Pouvoir préparer le concours interne d'ITPE à Rouen.**
- **Calendrier :** Certaines actions ont vocation à être pérennisées et l'ensemble sera mis en oeuvre d'ici le premier trimestre 2010.

BILAN

- Démarche validée par le commanditaire qui a transmis le rapport du CVRH à la centrale.
- Plus-value CVRH : approche globale, « neutralité » par rapport aux services, capacité de mobiliser une équipe projet et des compétences pluridisciplinaires (conseil, recrutement, formation ...) pour mener la mission et mettre en oeuvre les actions.

SUITES ET PERSPECTIVES

Poursuite des actions en cours.
Élargissement du champ de la démarche si besoin aux services de la zone d'actions du CVRH (Basse-Normandie et aux services Outre-Mer).

CONTACTS

Dominique AUPIERRE 02 35 68 92 10
Katia KOLODZIEJEK 02 35 68 92 13
Fabienne JACOB 02 35 68 92 20
Colette OLIVIER 02 35 68 92 33

Fiche 5

Fermeture de la base aérienne 103 : accompagnement au redéploiement des agents MEEDDAT

CONTEXTE

La Base aérienne 103 va être fermée d'ici 2012. La suppression du site militaire aura des conséquences directes pour le personnel du MEEDDAT dans la mesure où la DDE du Pas de Calais a pour mission l'entretien et la maintenance des installations de ce site.
Quatorze agents dont neuf OPA sont ainsi directement concernés.
Afin d'anticiper la suppression de la BA 103, le Directeur Départemental de l'Équipement du Pas de Calais a fait appel, le 11 décembre 2008, au Centre de Valorisation des Ressources Humaines d'Arras pour lui confier une mission d'assistance ayant pour finalité « d'évaluer le profil professionnel et les contraintes des agents, de repérer les pistes de redéploiement au sein ou en dehors du MEEDDAT dans un calendrier en cohérence avec le départ des escadrons ».

COMMANDE

La direction départementale de l'équipement du Pas-de-Calais représentée par son directeur, la proposition d'intervention a été transmise au commanditaire le 13 février 2009 et a été validée le 17 avril 2009 par la signature de la convention de partenariat.

OBJECTIFS

Permettre aux agents MEEDDAT concernés par la fermeture de la subdivision de la base aérienne 103, de se repositionner professionnellement.

DÉMARCHE

La démarche proposée s'appuie sur 5 étapes. A l'issue de chaque étape, le comité de pilotage se réunira pour validation et décidera de la poursuite de la démarche en fixant notamment les orientations et principes à prendre en compte pour l'étape suivante.

- **Étape 1 : Organisation de la communication autour du projet**
  Élaboration d'un document reprenant de manière synthétique les différents acteurs en lien avec le projet, assorti d'éléments de communication (interne et externe) à mettre en oeuvre tout au long de celui-ci.
- **Étape 2 : identification des ressources et des projets professionnels des agents concernés**
  Identification des ressources, des motivations et des contraintes des 14 agents identifiés de manière à mieux définir leur niveau d'employabilité et à obtenir une meilleure adéquation entre les aspirations des agents et les besoins des services employeurs.
- **Étape 3 : Identification des freins à la mobilité liés au statut des OPA et recherche de solutions**
  Rédaction d'une note au DDE identifiant les problèmes juridiques avec indication des services à interpeller.
- **Étape 4 : Identification des employeurs potentiels**
  Identification des employeurs potentiels situés sur Cambrai (jusqu'à 30km aux alentours), voire au-delà de ce périmètre en fonction des souhaits des agents ; Rencontre avec chacun d'eux pour connaître leurs perspectives de recrutement d'ici 2012.
- **Étape 5 : Accompagnement des agents dans leurs projets**
  - information des agents sur :
    - les offres de postes internes au ministère,
    - les offres de postes interministérielles,
    - les modes de recrutement des employeurs externes et leurs attentes en matière de profils,
    - les règles régissant le détachement, la disponibilité et toute autre procédure liée aux projets professionnels exprimés (démission pour création d'entreprise, etc.).
  - mise en oeuvre des actions collectives d'accompagnement ;
  - mise en oeuvre d'actions individuelles : dispositifs particuliers de professionnalisation, entretiens de carrière.

RÉSULTATS

Un premier comité de pilotage de lancement de la démarche a eu lieu le 9 avril 2009.

L'étape 1 a été effectuée fin avril en liaison avec le responsable de la communication de la DDE.

Concernant l'étape 2, les entretiens des agents se sont déroulés le 18 mai et le 15 juin. Une fiche synthétique reprenant les principaux éléments de l'entretien a été retournée aux agents.

Une synthèse anonymée a été transmise au commanditaire le 19 juin.

L'étape 3 a été réalisée en liaison avec la responsable gestion des personnels et des emplois.

Ces 3 premières étapes ont été validées par le comité de pilotage le 23 juin 2009.

A noter qu'une communication tout au long de la démarche est assurée par le DDE directement auprès des agents dans le cadre de réunions régulières effectuées sur place.

BILAN

Plus-value du CVRH par rapport à un autre prestataire :

- Expérience acquise dans des démarches d'accompagnement des services notamment dans le cadre de la mutation de l'ingénierie publique (DDE 59 et DDE 02).
- Bonne connaissance des services MEEDDAT de la région.
- Pratique de l'entretien individuel.

SUITES ET PERSPECTIVES

La mission va se poursuivre jusqu'à l'automne (étape 4 et 5).

CONTACTS

Jean-Yves DEMARETZ - 03.20.40.54.36 - jean-yves.demaretz@developpement-durable.gouv.fr
Stéphanie QUIGNON - 03.21.21.34.62 - stephanie.quignon@developpement-durable.gouv.fr
Christian HENNEBELLE - 03.21.21.35.55 - christian.hennebelle@developpement-durable.gouv.fr

La réorganisation des structures territoriales du MEEDDM a nécessité une évolution des modalités de l'accompagnement mis en place au profit des agents concernés par ces réorganisations.

> Le dispositif d'écoute mis en place dans le cadre de la réorganisation des structures territoriales des ministères (Développement durable)

Ce dispositif d'accompagnement s'articule autour de deux volets complémentaires :

- un dispositif d'écoute ;
- un entretien professionnel.

► Un dispositif d'écoute

Des recommandations sur les actions susceptibles d'être mises en oeuvre ont été adressées par la DRH aux préfigurateurs DREAL et DDEA afin d'accompagner les agents dans le cadre de la création de ces services et de l'évolution de leur mission. Il a été ainsi proposé à chaque service de mettre en place une cellule d'écoute, si possible hors hiérarchie, intégrant des interlocuteurs issus des entités fusionnées. Des formations sont organisées afin d'impulser une dynamique collective entre les membres du dispositif d'écoute. Ces formations sont amenées à être renouvelées afin de faciliter les échanges et le partage d'expériences entre les services. La mise en place d'un dispositif d'écoute au sein des services doit permettre de :

- contribuer à informer les agents sur les différentes étapes de mise en place des réorganisations ;
- s'assurer que les agents s'approprient le nouveau projet d'organisation du service impliquant la fusion de différentes cultures dans le cadre de la création de nouveaux services.

Le lieu d'écoute mis en place doit permettre également d'accompagner les agents :

- en amenant des agents à se projeter dans la nouvelle organisation du service et à en identifier les conséquences pour eux-mêmes ;
- en anticipant les difficultés auxquelles pourraient être confrontés les agents, notamment dans le cadre d'une mobilité professionnelle ;
- en permettant aux agents l'expression de leurs craintes, de leurs doutes et de leurs difficultés éventuelles, à la fois sur le plan professionnel mais également sur le plan de l'articulation entre leur vie privée et leur vie professionnelle.

Le service social du MEEDDM assure les missions d'un service social du travail. Dans ce cadre, les assistant(e)s de service social (ASS) sont, par leur positionnement transversal, des interlocuteurs privilégiés des agents et de l'encadrement des services. Les ASS constituent des repères stables et bien identifiés qui favorisent leur travail d'écoute et d'interface entre les agents et leurs services dans un contexte de profonds changements.

► Un entretien professionnel

Chaque agent concerné par la restructuration d'un service, par un évolution de son activité doit bénéficier d'un entretien professionnel. Le responsable du service désigne la ou les personnes chargées de conduire cet entretien. Cet entretien doit permettre d'identifier les évolutions professionnelles possibles pour l'agent.

Les conseillers des centres de valorisation des ressources humaines peuvent venir également en appui de l'accompagnement professionnel des agents qui doivent envisager un repositionnement en apportant conseil à ces agents et en mettant en place les programmes de formations nécessaires.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer

1.2.3. Le pilotage de la GRH

La réforme de la fonction publique et la recherche d'une meilleure performance de la GRH passent aussi par les méthodes et démarches de conduite du changement. C'est pourquoi les nouvelles formes de la gouvernance de la fonction publique occupent une large place dans les évolutions de la gestion de l'emploi public au sein de la fonction publique.

Les bonnes pratiques présentées (DGAC, Défense, Education, Immigration) illustrent les nouvelles formes de gouvernance appelées à se développer au sein de l'Etat : pilotage des processus d'allocation des emplois, dialogue de gestion, contrats de performance, délégation de gestion.

> Le dispositif de pilotage et d'accompagnement des processus d'allocation des emplois (Aviation civile)

La Direction générale de l'aviation civile a conçu un dispositif d'autorisation de recrutement, intégré et adaptable en temps réel, en fonction de l'évolution des sorties.

Ce dispositif est articulé en quatre phases : définition des effectifs autorisés par service, définition du droit de tirage des services, définition des modalités de recrutement et encadrement de la mise en œuvre.

Phase 1 : Définition des effectifs autorisés par service

Au 31 décembre de chaque année au plus tard, l'ensemble des grands services et directions de la DGAC[5] (DSNA, DSAC, DTA et SG) connaîtront leurs effectifs autorisés en ETP, c'est-à-dire leur plafond d'emplois n+1, qui sera une ventilation du plafond d'emplois ETPT de la DGAC converti en ETP.

Le secrétariat général proposera annuellement à l'examen du comité des ressources humaines un effectif autorisé pour chaque grand service et direction. Sur un plan méthodologique, le calcul des effectifs autorisés initiaux, sera établi sur la base des effectifs réels constatés fin n-1 et corrigés par une cible à atteindre progressivement jusqu'en en n+4.

La mise en place d'effectifs autorisés par grand service et direction a pour objectif de contrôler et maîtriser, d'une part les recrutements externes qui impactent le plafond d'emplois, d'autre part la répartition de la ressource fonctionnelle, entre les services et entre les filières professionnelles, et géographique, entre les régions, de manière par exemple à corriger les déséquilibres actuels entre le Nord et le Sud de la France.

Dans ce cadre, les structures en sous-effectif par rapport à leurs ETP autorisés seront admises à surpublier des postes vacants, c'est-à-dire au-delà de l'effectif autorisé et les structures en sureffectif ne pourront publier que les postes stratégiques vacants de manière à résorber leur surnombre au fur et à mesure des départs.

[5] *Le plafond d'emplois de l'ENAC est inscrit dans le PAP 2009.*

Phase 2 : Définition du droit de tirage

Le secrétariat général de la DGAC définit pour n+1 le droit de tirage global en ETP de toute la DGAC au regard des prévisions de sorties et du schéma d'emplois et en fait valider, en comité de ressources humaines, la répartition entre les grands services et directions.

Une réserve d'ETP (niveau à définir) est conservée au niveau central pour accueillir des recrutements stratégiques ou réintégrations imprévus.

Le droit de tirage consiste en l'ensemble des recrutements ayant un impact sur le plafond d'emplois DGAC, quelle que soit leur forme :

- concours externes,
- détachements entrants,
- contractuels,
- internes venant d'une autre administration (faux internes),
- personnes handicapées,
- art. L 4139-2 du code de la défense (ex 70-2).

Phase 3 : Définition des modalités de recrutement

Le secrétariat général centralise la totalité des besoins de recrutement N+1 et N+2 des grands services et direction et de l'ENAC, dont il assure la tutelle et qui disposera d'un cadre d'emplois au 1er janvier 2009, établis sur la base des effectifs de référence, des prévisions de sorties et de la mobilité.

Phase 4 : Mise en œuvre

Le secrétariat général informe l'opérateur ENAC (Ecole nationale de l'aviation civile) et l'ensemble des services et directions du nombre exact des recrutements qui seront effectués par corps et par contrat en N+1.

En année N, de façon à assurer la maîtrise des effectifs, le secrétariat général actualise en temps réel, le nombre des recrutements annuels possibles, en distinguant ceux impactant le plafond d'emplois, sur la base des informations fournies par les deux sous-directions chargées des sujets de ressources humaines.

Les services et directions communiquent dès qu'ils en ont connaissance la liste nominative des recrutements effectués sur la base du droit de tirage précité.

Source : dossiers de conférence de GPRH 2009 de la DGAC

La mise en œuvre d'un dialogue de gestion renforcé avec les R-PROG et R-BOP figure au premier rang des objectifs poursuivis par la DRH du ministère de la Défense.

> La transmission mensuelle aux employeurs, dans le cadre du dialogue de gestion, d'un tableau de synthèse et de contrats d'objectifs (Défense)

► L'articulation de la logique organique et de la logique en gestion sous Lolf

Au ministère de la Défense, la mise en œuvre de la Lolf entraîne l'apparition de nouveaux acteurs dans le domaine des ressources humaines.

Les acteurs relevant de la logique institutionnelle[6] exercent des attributions qui recouvrent notamment la définition du format d'ensemble de la Défense, l'élaboration et la mise en œuvre de la politique générale des ressources humaines, l'animation des travaux de construction budgétaire, le contrôle du respect du plafond ministériel des emplois autorisés et de la masse salariale du ministère, ainsi que la gestion individuelle et collective du personnel.

Les R-PROG[7], nouveaux acteurs issus de la Lolf, veillent au respect et à l'optimisation des emplois et de la masse salariale alloués. Acteurs prépondérants du processus de construction et d'exécution budgétaire, ils sont également associés aux travaux de programmation. A ce titre et en relation avec les gestionnaires de ressources humaines, ils définissent et expriment leurs besoins qualitatifs et quantitatifs en emplois nécessaires à l'accomplissement de leurs missions et veillent à la bonne adéquation des ressources humaines à ces emplois. Ils constituent en cela de nouveaux acteurs de la fonction RH.

Cette juxtaposition de deux logiques a nécessité de définir une nouvelle organisation du dialogue de gestion RH au sein du ministère formalisée par l'instruction ministérielle n° 100438/DEF/SGA/DFP du 15 mai 2006 relative à l'organisation et aux processus de la fonction « ressources humaines » en régime Lolf. Ce document définit les règles de coordination et de répartition des responsabilités en matière de RH. Il pose un cadre de référence qui permet aux différents acteurs concernés d'exercer en toute complémentarité la plénitude de leurs attributions et d'inscrire leur action dans le cadre de la politique générale du personnel civil et militaire.

Un comité « ressources humaines » présidé par le directeur des ressources humaines du ministère de la Défense a été institué afin de renforcer la concertation utile à la définition de la politique générale RH du ministère et préparer les arbitrages nécessaires au pilotage des emplois et de la masse salariale. Il est constitué de l'ensemble des acteurs de la fonction RH.

Cette instruction prévoit également l'établissement de conventions entre les R-PROG « employeurs » et les gestionnaires de ressources humaines. Ces conventions fixent, pour les employeurs, les modalités pratiques de définition et d'expression des besoins en personnel et, pour les gestionnaires, les modalités de satisfaction de ces besoins. Ces conventions ont été signées entre juin 2006 et juin 2007.

Depuis 2008, ces conventions sont déclinées annuellement en contrats d'objectifs de portée pluriannuelle. L'effectivité du processus d'élaboration et de mise en œuvre des contrats est le résultat du pilotage réalisé par la DRH-MD en concertation étroite et régulière avec l'ensemble des R-PROG et des pourvoyeurs de compétences.

Après plus de deux ans d'existence, ce cadre de référence a démontré son efficacité. Cette

[6] *Chef d'état-major des armées, délégué général pour l'armement, secrétaire général pour l'administration, chefs d'état-major d'armée et directeurs centraux, directeur des ressources humaines du ministère de la Défense, directeurs de personnel militaire et directeur des affaires financières, chef du contrôle général des armées.*

[7] *DAS (Programme 144), DGA et EMA (Programme 146), EMA (Programme 178), SGA (Programmes 167, 169 et 212).*

instruction ministérielle fait l'objet d'une mise à jour afin de prendre en compte les changements induits par la RGPP, ainsi que les nouveaux outils développés.

► Le pilotage de la GRH civile

Le dialogue de gestion pour le personnel civil a donné lieu à des améliorations significatives et à une formalisation accrue des relations entre les différents acteurs. En application de l'instruction ministérielle visée supra des travaux de concertation en matière de contractualisation ont été conduits entre le service des ressources humaines civiles (SRHC) de la DRH-MD et les R-PROG. En 2007, ces travaux ont abouti à la conclusion de conventions sur l'emploi du personnel civil avec l'ensemble des R-PROG, qui précisent notamment les conditions de réalisation quantitative et qualitative des besoins en personnel civil afin d'assurer la mise en œuvre des processus d'une gestion partagée des ressources humaines.

Dans le cadre de cette contractualisation, outre des contacts réguliers, des réunions sont organisées à la DRH-MD (SRHC/GCPC) selon une fréquence trimestrielle avec l'ensemble des employeurs centraux. Ces réunions donnent lieu à la diffusion d'une synthèse des principaux enseignements avec un échéancier des actions à réaliser. Les points suivants sont portés à l'ordre du jour de ces réunions :

- **Les effectifs réalisés issus du SIRH Alliance**

La DRH-MD transmet mensuellement aux employeurs la situation des effectifs réalisés issue du SIRH. Cette communication donne lieu à des échanges permettant éventuellement de fiabiliser les données et les imputations des effectifs.

- **Les données prévisionnelles d'effectifs élaborées par la sous-direction de la gestion collective du personnel civil**

La DRH-MD fournit également chaque mois aux employeurs un tableau de synthèse couramment dénommé « PARADE » répertoriant par programme, par BOP et par corps les prévisions annuelles de flux entrants et sortants, l'effectif réalisé prévisionnel au 31 décembre et l'effectif moyen réalisé prévisionnel de l'année. Ces prévisions font l'objet de consolidations avec les employeurs à partir de leurs données de gestion. Dans le cadre de ces échanges, l'outil « PARADE » a fait l'objet d'une appropriation accrue par les responsables de programme et de BOP. Par ailleurs, GMRHC établit en fin d'année, en concertation avec les employeurs, des prévisions de gestion pour l'année suivante dans le cadre de l'élaboration des documents prévisionnels de gestion (DPG).

- **Le recrutement et la GPEEC**

A partir des prévisions d'effectifs et du plafond des emplois autorisés, la DRH-MD détermine, en liaison avec les employeurs, le plan ministériel de recrutement précisant le mode de pourvoi (concours, article L 4139-2 du code de la défense, PACTE, travailleurs handicapés).

Ce dialogue de gestion est complété par la diffusion de travaux liés à la valorisation de la masse salariale associée aux effectifs à partir de coûts moyens. En 2008, un mémento des coûts moyens 2007 du personnel civil a été mis en ligne par la DRH-MD sur l'Intradef à destination des responsables RH et financiers. Ce mémento a été élaboré à partir des données issues de l'entrepôt de données des ressources humaines (EDRH). Il présente pour chaque programme les coûts moyens, issus de l'exécution 2007, des personnels en position d'activité financés sur le titre 2 du ministère de la Défense.

En complément des conventions sur l'emploi du personnel civil, des perspectives nouvelles ont été ouvertes en 2008 par l'expérimentation de contrats d'objectifs pour le personnel civil entre les R-PROG et la DRH-MD. Un contrat d'objectifs type a été proposé par la DRH-MD (SRHC/GCPC) et agréé par les représentants des R-PROG.

Ces contrats d'objectifs ont pour finalité d'approfondir la définition des responsabilités respectives du service des ressources humaines civiles et des différents employeurs ainsi que de formuler des engagements réciproques en matière de recrutement et de Gpeec.

L'engagement du service des ressources humaines civiles consiste, à partir d'expressions de besoin stabilisées formulées par les R-PROG et R-BOP et de la production des fiches de poste correspondantes dans les délais impartis, à procéder à une nomination des lauréats des listes principales des concours ouverts au titre du plan de recrutement selon un échéancier porté à la connaissance des employeurs, en veillant à optimiser les délais d'organisation de ces concours.

Réciproquement, l'engagement des R-PROG et R-BOP consiste à fournir à la DRH-MD des expressions de besoins stabilisées selon un échéancier prédéfini, ensuite à transmettre les fiches de poste associées. Le second engagement des R-PROG est d'opérer une programmation pluriannuelle glissante de leurs besoins en organisation. Cette programmation permet à la DRH-MD de déterminer les besoins en personnel civil sur le moyen terme pour anticiper et organiser les recrutements et de manière plus générale de contribuer à la politique des ressources humaines civiles du ministère.

Source : dossiers de conférence de GPRH 2009 du ministère de la Défense

> Les conventions et/ou chartes de délégation de gestion des personnels (Immigration)

Les actions menées en matière de politique d'immigration et d'accueil des Etrangers s'opéraient jusqu'à la création du MIIINDS à travers différents services ministériels et organismes dispersés. Aussi, dans un objectif de rationalisation et d'efficacité, a-t-il été institué une nouvelle structure par le regroupement et la réorganisation de plusieurs entités administratives existantes.

- **Effectifs**

Dans cet objectif, la loi de finances 2008 a autorisé le transfert de 509 emplois des ministères partenaires, répartis en 140 ETPT du ministère des Affaires étrangères et européennes, 110 ETPT du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales, 239 ETPT du ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports, ainsi que 20 ETPT du ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique. Elle a également permis la création de 100 nouveaux emplois pour compléter les effectifs. Toutefois, cette redistribution des personnels ne s'est pas accompagnée de la création de corps propres à cette nouvelle administration.

Cette opération a donc nécessité au préalable un examen des statuts des agents concernés pour s'assurer de la possibilité d'une affectation hors de leur administration d'origine. Il a fallu entreprendre des modifications réglementaires de plusieurs corps notamment ceux de catégorie B, certains corps spécifiques du ministère des Affaires étrangères et européennes et de la Police nationale ont nécessité l'élaboration de textes organisant les conditions d'exercice de certains fonctionnaires dans les services du MIIINDS. Ainsi, ces dispositions s'appuient-elles sur les décrets n° 91-1025 du 7 octobre 1991, n°2005-1215 du 26 septembre 2005, n°2006-1760 du 23 décembre 2006, n° 2008-155 du 20 février 2008 complétés pour les ministères sociaux et le ministère de l'Intérieur par le décret n° 2008-370 du 18 avril 2008 et par l'arrêté du 21 mars 2008 pour le ministère des Affaires étrangères.

Après la publication des décrets et arrêtés d'organisation, la nomination de l'ensemble des cadres dirigeants s'est opérée conformément aux modalités réglementaires.

- **Modalites de gestion des personnels**

Il a été convenu entre les ministères partenaires et le MIIINDS de partager la gestion des

agents en réservant aux ministères d'origine les actes de gestion à portée statutaire ou ceux faisant intervenir les CAP et en confiant tous les autres actes de gestion de proximité au nouveau ministère.

Pour ce faire, des décrets et arrêtés de délégation de pouvoirs ont été pris pour définir le rôle de chacun. Par ailleurs, des conventions et/ou charte de délégation de gestion ont été établies en concertation par les parties prenantes pour préciser la répartition des compétences en matière de gestion des ressources humaines et définir les modalités pratiques de gestion conjointe, d'importances différentes selon les ministères.

Les conventions de gestion signées entre le ministère de l'Immigration et chaque ministère partenaire sont les suivantes :

- Convention relative à la gestion des personnels du ministère de l'Immigration signée le 21 mai 2008 entre le ministère de l'Immigration et le ministère des Affaires étrangères et européennes,
- Délégation de gestion financière relative aux agents du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales affectés au ministère de l'Immigration et charte portant sur les actes de gestion relative à ces agents, signées le 4 février 2008 entre le ministère de l'Immigration et le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales,
- Convention relative à la gestion des personnels du ministère de l'Immigration signée le 10 juillet 2008 entre le ministère de l'Immigration et les ministères sociaux,
- Convention relative à la gestion des personnels du ministère de l'Immigration signée le 6 janvier 2008 entre le ministère de l'Immigration et les ministères économique et financier,
- Convention de gestion concernant le transport, l'administration et la gestion du personnel ouvrier mis à disposition du ministère de l'Immigration, signée le 26 mars 2008 entre le ministère de l'Immigration et le ministère de la Défense,
- Délégation de gestion signée le 14 avril 2009 entre le ministère de l'Immigration et le ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, représenté par le directeur général de l'Insee. Cette délégation concerne les agents du corps de l'Insee.

Les dispositions définies par ces conventions autorisent en particulier le ministère gestionnaire à prélever les crédits nécessaires aux rémunérations des agents sur les budgets opérationnels de programme (BOP) du MIIINDS. Elles déterminent les modes de prise en charge financière des dépenses d'action sociale et de formation des personnels.

Il a également été convenu que la pré-liquidation des paies des agents contractuels recrutés par le MIIINDS est confiée à la DPAEP des ministères économiques et financiers.

Des réunions régulières et des échanges permanents entre les administrations concernées permettent d'assurer le fonctionnement du système.

A chaque étape de l'organisation du ministère, des séances de concertation se sont tenues avec les organisations syndicales pour les informer des dispositions concernant le personnel. Il est enfin prévu des réunions bilatérales avec les ministères partenaires et les représentants du personnel pour examiner notamment si les agents du MIIINDS ne sont pas pénalisés en terme promotionnel ou de carrière par rapport à leurs collègues en fonction dans les ministères d'origine. D'ores et déjà, le palmarès des CAP de l'exercice 2008 laisse apparaître des résultats assez positifs à cet égard.

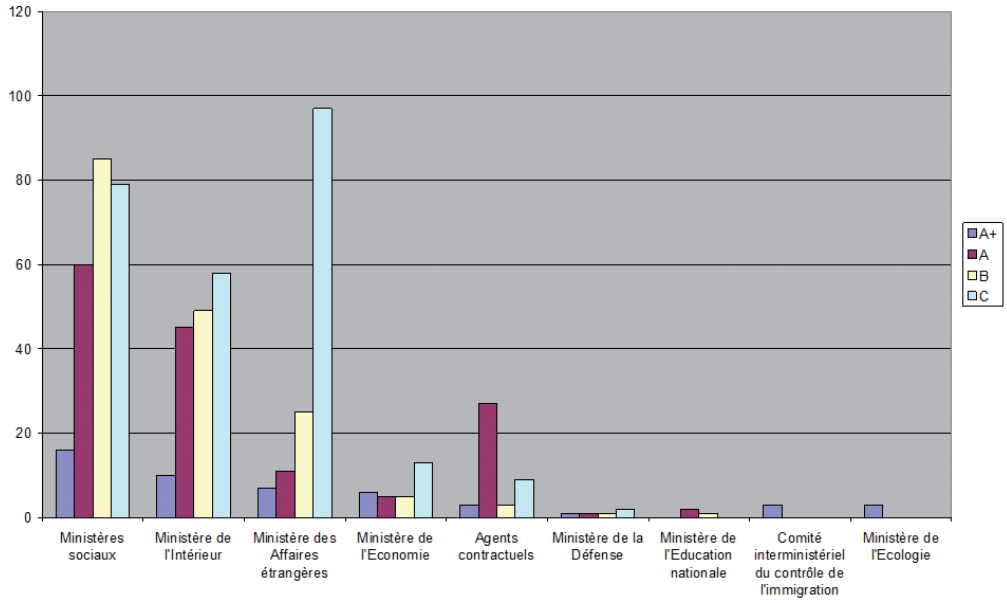
En outre, des élections professionnelles se sont déroulées le 30 septembre 2008 pour désigner les représentants du personnel affecté au MIIINDS et deux CTPM se sont déjà réunis, un troisième devrait avoir lieur en décembre 2009.

Le dispositif conçu pour la création du MIIINDS, sans création de corps en propre, qui devait être simple et facile à mettre en œuvre, s'est révélé complexe en gestion notamment compte tenu de la diversité des statuts des agents (55 ont été dénombrés).

De plus, la juxtaposition de régimes indemnitaires différents que la conjoncture budgétaire ne permet pas d'harmoniser sur les fourchettes supérieures, reste dans l'immédiat un facteur de distorsion entre les personnels appelés à travailler ensemble.

Effectifs du MIIINDS en 2008

par ministères d'origine et par catégories



Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire

1.2.4. Les personnes ressources

Les conférences de GPRH 2009 ont confirmé que la fonction de conseiller mobilité-carrière se mettait en place au sein des DRH de tous les ministères, selon des schémas plus ou moins étoffés, au regard des besoins d'accompagnement résultant des plans de transformation RH liés à la RGPP.

L'émergence rapide de la fonction de conseiller en mobilité-carrière a d'ailleurs permis de créer le réseau interministériel des conseillers mobilité-carrière.

> L'articulation entre les chargés de corps et les conseillers mobilité-carrière (Aviation civile)

Durant l'année 2009, les conseillers mobilité carrière ont été mis en place à la DGAC afin de contribuer au suivi et à l'accompagnement des services et des agents dans la recherche d'une meilleure adéquation entre les besoins des premiers et les souhaits de parcours et d'évolution professionnelle des seconds.

Ce nouveau métier a été déployé géographiquement puisque chaque conseiller mobilité carrière a en charge un bassin d'emploi défini par zone géographique.

Dans un premier temps, les conseillers mobilité carrière se concentrent plus particulièrement sur les cadres de leur région ; leur action pourra être étendue par la suite à l'ensemble des experts de la DGAC, et en tout état de cause elle l'est dès à présent à la demande.

Le rôle des conseillers mobilité carrière porte sur deux points principaux :

- assurer un échange régulier entre la sous direction des personnels et les services pour faire le point et suivre les évolutions des services et de leurs agents : connaître les mouvements prévisibles et anticiper ainsi les plans de succession, rechercher les profils ad hoc, constituer des « viviers » par métier et contribuer à la détection des potentiels, etc.
- assurer un échange direct et un suivi des agents, au travers d'entretiens spécifiques pour mieux appréhender et suivre les souhaits de mobilité et plus largement d'évolution professionnelle des agents, les connaître de façon plus qualitative et les informer des possibilités qui s'offrent à eux pour leur carrière professionnelle.

L'entretien peut être sollicité soit à la demande de l'agent, soit à l'initiative du conseiller mobilité carrière : il a pour objectif de réaliser un bilan de carrière avec une personne neutre. Pourront ainsi être abordés tour à tour, les différents postes parcourus, les forces et faiblesses qui s'en sont dégagées, les formations spécifiques suivies ou à initier pour la suite, les souhaits de mobilité professionnelle et géographique, etc.

Cet exercice d'un genre nouveau s'appuie sur une grille d'entretien identique pour tous, le répertoire métier, les données du SIRH, etc. Il nécessite préalablement une préparation et un temps suffisant à lui consacrer.

► Articulation Chargés de corps / Conseillers mobilité carrière :

- **Les Conseillers mobilité carrière**

Ils sont chargés du suivi local des agents de leur ressort territorial (mobilité souhaitée, accompagnement de restructurations…).

En matière d'accompagnement des restructurations de services, le conseiller ne doit pas être juge et partie. Il ne participe donc ni à la fixation des effectifs de référence des services (à la différence des chargés de corps), ni à la fixation des objectifs de restructuration (seuls les chefs de service participent à cette réflexion). En revanche, une fois les décisions prises, il accompagne le service (connaissance des intentions du service) et les agents (mobilité, formation, reconversion, etc.).

- **Les Chargés de corps :**

Ils sont chargés du suivi global de la vie du corps : recrutements, avancements, emplois fonctionnels, indemnités, détachements, etc.

Ils participent aux CAP et de préparent les choix de l'administration.

Ils mènent des actions Gpeec : démarche filière/métiers, comité RH, réflexions et travaux en matière indemnitaire et statutaire, groupes de réflexion sur l'encadrement, …

Enfin, ils assurent un suivi des hauts potentiels.

Pour la plupart des actions du conseiller et du chargé de corps, les échanges d'informations sont absolument nécessaires : partage de suivi des agents (débriefings des entretiens), travaux préalables aux ouvertures d'avis de vacances d'emplois, préparation des CAP, préparation des arbitrages sur les décisions statutaires (avancements, emplois fonctionnels), etc.

Outre les échanges informels d'informations, des réunions périodiques doivent donc être organisées. Cet échange d'informations est favorisé par le positionnement des chargés de corps et des conseillers mobilité carrière au sein de la même structure pilotée par un chef de mission.

Source : dossiers de conférence de GPRH 2009 de la DGAC

> La communication en matière de ressources humaines (Affaires étrangères)

Tous les agents du ministère ont en permanence accès à une information exhaustive, transparente et actualisée, prenant la forme d'un guichet libre service intranet « DiploRH », d'un bureau d'accueil « info DRH » assurant tous les jours ouvrables une réponse téléphonique et par messagerie à toutes les questions des agents, et des « rencontres de la DRH », réunions publiques mensuelles sur les chantiers RH en cours, en alternance sur chacun des sites de l'administration centrale.

Une lettre électronique, les « brèves de la DRH », informe régulièrement les agents des évolutions statutaires ou des chantiers RH en cours.

Tous les lauréats de concours, les agents rentrant de poste à l'étranger et même les agents quittant le ministère pour partir à la retraite bénéficient de « journées d'accueil » organisées par le bureau d'accueil et permettant de diffuser des informations pratiques reprises dans des « livrets d'accueil » adaptés aux différents publics et de faire le point de la politique des ressources humaines.

Une revue interne semestrielle « Correspondances », est orientée vers la consolidation d'une culture d'entreprise ancrée dans une démarche de modernisation.

La formation interne à la gestion des ressources humaines est organisée dans une optique de professionnalisation de la fonction RH qui s'articule autour du « séminaire de la DRH », une journée de réflexion qui rassemble tous les agents de la DRH une fois tous les ans et demi et des « mardis de la DRH », ateliers participatifs organisés tous les mois à l'heure du déjeuner sur des thèmes variés. Cette politique de professionnalisation a été récompensée en 2008 par l'obtention du label « école de la GRH » pour la formation des gestionnaires de personnels affectés à la DRH.

Enfin, une formation et une information privilégiées s'adressent à l'encadrement du ministère qui constitue l'échelon RH de proximité, représentant à la fois les agents auprès de la DRH et la DRH auprès des agents, ce qui suppose qu'ils soient en phase avec la politique des ressources humaines. Outre les stages pour les chefs de missions et cadres expatriés et les stages de formation en RH et management pour les directeurs d'administration centrale, des « visites » à tous les directeurs ont eu lieu en septembre 2007 (publication de la nomenclature affaires étrangères des emplois « NOMADE ») et des « ateliers RH » sont organisés avec les sous-directeurs et chefs de bureau au lancement de chaque campagne d'évaluation. Une lettre d'information électronique spécifique, les « messages de la DRH », a été lancée en 2008 pour permettre à l'encadrement de relayer certaines annonces RH au sein de leur service.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère des Affaires étrangères et européennes

1.2.5. L'organisation de la fonction « contentieux du personnel »

La direction des affaires juridiques (DAJ) du ministère de la Défense s'est engagée dans une démarche de certification ISO 9001 qui devrait lui permettre de rationaliser les processus de traitement du contentieux administratif et judiciaire relatif au personnel afin de satisfaire aux mieux les attentes de ses clients au sein du ministère.

> La normalisation ISO 9001 du traitement du contentieux (Défense)

La sous-direction du contentieux (CX) de la DAJ s'est engagée dans une démarche qualité et a obtenu la certification ISO 9001 de l'ensemble des processus qu'elle met en œuvre[8] :

- la défense des intérêts du ministère tant par la voie juridictionnelle que par la voie transactionnelle et dans le cadre de l'OTAN ;
- la gestion de la protection juridique ;
- la gestion des crédits contentieux et la fourniture d'avis juridique.

Chacun de ces processus a été décliné puis décrit sous forme de procédures représentant, sous forme de logigrammes, les réponses aux questions élémentaires de management : qui fait quoi, quand, où, pourquoi et comment ?

L'abandon de la traditionnelle approche organique et hiérarchique de la structure au profit d'une approche processuelle a permis de rassembler autour d'une table des acteurs ne relevant pas d'un même bureau mais concourant pourtant à la même activité.

Nécessairement participatif, ce projet a permis à CX de valoriser son savoir-faire, de diffuser les bonnes pratiques et de mettre en place un tableau de bord reprenant les indicateurs les plus pertinents pour mesurer son efficacité.

Disposant désormais d'outils de mesure cohérents, CX est en mesure d'évaluer son efficacité et proposer des actions tendant à améliorer son fonctionnement.

Une politique qualité claire, déclinée sous forme d'objectifs quantifiables et mesurables, permet à chacun de connaître dans quelles proportions il contribue à la satisfaction des bénéficiaires des prestations délivrées : les clients de CX".

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de la Défense

1.2.6. Le dialogue social

Lieu d'échange entre les administrations, les organisations syndicales et des personnalités extérieures, la conférence sur la rénovation du dialogue social a permis de confirmer le constat partagé sur les carences actuelles des règles et des pratiques du dialogue social dans la fonction publique et de faire émerger des pistes de solutions. Les échanges ont

[8] *La remise du certificat n'interviendra que le 22 janvier 2010*

notamment porté sur les thématiques suivantes : la représentativité des organisations syndicales, l'architecture et les compétences des instances de dialogue social, le champ de la négociation dans la fonction publique, les droits et moyens syndicaux.

Le succès de la démarche a conduit à l'ouverture de négociations au printemps 2008 qui ont abouti à la conclusion, le 2 juin 2008, des Accords de Bercy sur la rénovation du dialogue social dans la fonction publique et au projet de loi relatif à la rénovation du dialogue social.

Les expériences présentées ci-après concernent des initiatives visant à mieux associer la représentation syndicale à l'organisation du dialogue social (Affaires étrangères, Intérieur, SPM), à prévenir les conflits (DGAC, Justice), à disposer d'un dispositif de veille sociale (ministères économique et financier) et à former les responsables aux nécessités et aux modalités de ce dialogue (MEEDDM).

> La négociation avec les organisations syndicales des pratiques du dialogue social (Affaires étrangères)

Les instances de concertation au ministère des Affaires étrangères et européennes

I – En administration centrale

- **Deux comités techniques paritaires :**

- comité technique paritaire ministériel créé par le décret n° 2006-32 du 11 janvier 2006 et issu de la fusion des 2 CTPM dérogatoires. Le CTPM est élu directement (40 sièges au total)

- comité technique paritaire spécial compétent pour les services implantés à Nantes, créé par l'arrêté du 13 janvier 1992 (12 sièges)

Dans ces deux instances, les représentants du personnel sont élus directement.

- **Dix commissions administratives paritaires**

CAP des ministres plénipotentiaires

CAP des conseillers des affaires étrangères

CAP des secrétaires des affaires étrangères et des conseillers de service social

CAP des traducteurs

CAP des attachés des systèmes d'information et de communication

CAP des assistants de service social

CAP des secrétaires de chancellerie

CAP des secrétaires des systèmes d'information et de communication

CAP des adjoints administratifs de chancellerie

CAP des adjoints techniques de chancellerie

A noter que la politique de fusion des corps a été largement mise en œuvre par le MAEE au cours des dernières années. D'autres évolutions - qui auraient un impact sur le dispositif de dialogue social au MAEE - sont à l'étude. Elles concernent les corps de conseillers de service social et d'assistants de service social qui pourraient à terme être gérés par le ministère du Travail ainsi que le corps d'ASIC qui fait l'objet de discussions avec le ministère de l'Intérieur en vue d'un rapprochement éventuel.

- **Deux commissions consultatives paritaires :**

CCP compétente pour les agents contractuels relevant du décret n° 69-546 du 2 juin 1969 créée par l'arrêté du 1er mars 2002.

CCP compétente à l'égard des agents contractuels du MAE créée par l'arrêté du 20 mars 2006.

II - A l'étranger

Nouveau dispositif mis en place à la suite de l'accord-cadre du 4 juillet 2008 comportant :

- une assemblée générale regroupant l'ensemble des agents du poste,
- une commission consultative élue pour les agents de droit public traitant de questions générales relatives aux conditions de vie et de travail dans le poste, propres à cette catégorie d'agents,
- une commission consultative élue pour les agents de droit local traitant d'une part les questions individuelles (cette catégorie de personnel ne disposait pas jusqu'alors d'une instance compétente pour les situations individuelles) et d'autre part des questions générales spécifiques à ces agents.

Il est prévu que ces deux commissions se réunissent conjointement pour traiter des questions communes aux deux catégories de personnel.

Le rythme est fixé à une réunion annuelle au minimum.

A noter :

- Dans les pays où existent des implantations consulaires éloignées, il peut y avoir plusieurs dispositifs de dialogue social pour une meilleure proximité avec les personnels.
- Sont électeurs les agents en fonction dans le réseau français diplomatique, consulaire et culturel et non ceux qui travaillent dans des organismes étrangers (en raison de la différence des conditions d'affectation et de travail).
- Le seuil électoral a été fixé à 12 agents, en deçà de ce chiffre, tous les agents relevant du corps électoral concerné participent à la commission.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère des Affaires étrangères et européennes

> La charte du dialogue social (Intérieur)

Le ministère de l'Intérieur s'est engagé fin 2007 dans une concertation avec les organisations syndicales représentatives en vue de l'élaboration d'une charte du dialogue social. Les représentants des personnels gérés par la DRH ainsi que des personnels de la police nationale ont été consultés.

La charte du dialogue social au sein du ministère a été signée le 11 juin 2009 avec cinq organisations représentatives des personnels de préfectures, d'administration centrale et des systèmes d'information et de communication (FO préfecture, FO centrale, SAPAP UNSA, SAPACMI UNSA et FO SIC).

L'objet de la charte n'est pas de se substituer aux textes en vigueur. Elle vise simplement à améliorer et à enrichir leur mise en pratique. Elle fixe également des éléments de cadrage aux nécessaires échanges informels. Enfin, la charte évoque les droits des représentants du personnel. Son contenu a vocation à s'appliquer tant au niveau central qu'au niveau déconcentré.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales

> La charte pour faciliter le dialogue social et pour prévenir les conflits (Aviation civile)

Bien que la DGAC ait toujours attaché une grande importance au respect du dialogue social avec ses interlocuteurs syndicaux dans un souci permanent de concertation et de cohésion sociale, des tensions peuvent néanmoins apparaître.

En outre, si l'on se réfère au baromètre social que constituent les enquêtes d'opinion internes via un questionnaire réalisées par l'institut BVA en 2006 et en 2007 auprès des personnels travaillant dans les services de la DGAC dont l'un des thèmes abordés était le dialogue social, 55,6% des personnes interrogées pensent que « le dialogue social serait renforcé par un dispositif d'alerte sociale ».

Aussi, le protocole DGAC 2007-2009 a prévu de mettre en oeuvre une procédure d'alarme sociale pour apaiser les tensions et résoudre les problèmes en toute rationalité tout en respectant le principe constitutionnel du droit de grève.

Pour tendre vers cet objectif, un groupe de travail avec les organisations syndicales a été constitué et a abouti à la rédaction d'une charte qui a été présentée lors du comité de suivi du protocole du 6 avril 2009 afin d'être signée.

Cette charte a pour but de préserver la continuité du service public de l'aviation civile tout en privilégiant la négociation.

L'ensemble de ce dispositif permet de définir les modalités de négociation pour faciliter le dialogue social, les procédures d'alarme sociale pour prévenir les conflits et institue un observatoire social afin d'assurer le suivi des situations conflictuelles ou pré-conflictuelles.

Cette charte a été signée le 16 juillet 2009 par les organisations syndicales suivantes : SNAC/CFTC, SNICAC/CGC, UNSA/IESSA, SATAC/UNSA, SNCTA.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 de la DGAC

> La charte des droits syndicaux (Justice)

- **Objectif**

La Direction de la protection judiciaire de la jeunesse (DPJJ) souhaite formaliser par une charte, dans le respect des textes s'appliquant en la matière, les accords entre la DPJJ et les organisations syndicales représentatives sur la gestion des droits syndicaux, les modalités de

la concertation et la prévention des conflits.

Cette charte sera déclinée au niveau de chaque direction régionale, permettant ainsi au dialogue social d'accompagner les compétences dont disposent les services déconcentrés en matière de gestion des ressources humaines.

- **Avancée des travaux**

Le projet a été annoncé pour la première fois aux organisations syndicales de la PJJ à l'automne 2005. Un courrier établissant une liste de points à évoquer dans la charte et leur demandant leurs réflexions sur le sujet leur a été adressé. Après les élections de 2006, le sujet a de nouveau été abordé et certaines organisations syndicales ont fait part de leurs premières réflexions par écrit. Après deux réunions en 2008, certaines organisations syndicales ont demandé le report du projet à 2009 dans la mesure où les textes fondamentaux sur les droits syndicaux et le dialogue social dans la fonction publique devaient faire l'objet de modifications.

Les points qui doivent être traités dans la charte font l'objet d'un intérêt accru de la part des organisations syndicales de la PJJ depuis la réorganisation territoriale en 9 grandes régions (à la place des 15 précédentes) et le développement de la déconcentration du dialogue social à ce niveau.

Une réunion rassemblant toutes les organisations syndicales de la PJJ le 2 septembre 2009 a relancé la concertation, sans attendre la parution des nouveaux textes sur les droits syndicaux.

Cette concertation se poursuivra au cours de l'automne 2009 dans le cadre de réunions bilatérales avec chacune des organisations syndicales, dans le respect des travaux conduits sous l'égide du secrétariat général relatifs à l'élaboration d'une charte ministérielle du dialogue social. Les travaux sur cette charte ministérielle devraient aboutir avant la fin de l'année 2009 pour une entrée en vigueur dès 2010.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de la Justice et des Libertés

> La recherche de convergences du calendrier des élections professionnelles (Intérieur)

La fusion des corps de la filière administrative du ministère de l'Intérieur impose un renouvellement de toutes les CAP (attachés, secrétaires administratifs et adjoints administratifs) et l'organisation d'élections professionnelles en 2010.

Dans un souci de rationalisation de l'organisation des élections autant pour l'administration que pour les organisations syndicales, il a été proposé de proroger ou de réduire les mandats des membres de toutes les commissions administratives paritaires ou commissions consultatives paritaires du ministère pour synchroniser les élections professionnelles des autres corps avec celles de la filière administrative.

Cette démarche, conforme aux orientations des accords de Bercy qui prévoient le renouvellement simultané des instances de toute la fonction publique, a été acceptée par les organisations syndicales.

Ainsi, les instances paritaires de 16 corps seront renouvelées le 4 mai 2010.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales

> L'agenda partagé du dialogue social (services du Premier ministre)

Les services du Premier ministre ont développé une pratique de réunions d'échanges et de partage d'information avec les représentants des personnels titulaires et contractuels et les organisations représentatives des personnels.

Un projet d'agenda est proposé aux secrétaires généraux des organisations syndicales qui sont invités à l'enrichir s'ils le souhaitent. L'agenda partagé est fixé à l'issue de cette concertation.

Il comporte les réunions des instances paritaires et des réunions consacrées à des thèmes spécifiques relatifs à la gestion des ressources humaines (gestion des carrières, régimes indemnitaires, formation, etc.).

L'agenda est mis en ligne sur l'intranet. Il peut évoluer en fonction des thèmes d'actualité soit à l'initiative de l'administration soit à la demande des organisations représentatives des personnels.

Outre les instances paritaires institutionnelles, les services du Premier ministre ont créé un comité consultatif d'action sociale qui contribue par ses propositions à la définition de la politique d'action sociale en faveur des personnels.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 des services du Premier ministre

> L'observatoire du climat social (ministères économique et financier)

Depuis 1998, les ministères financiers ont mis en place une fonction d'observatoire social afin d'éclairer l'administration dans la conduite du dialogue social ministériel.

► Ses principales missions

Au-delà de la simple observation du champ des relations sociales, il s'agit d'un travail qui s'organise en trois temps : collecte de l'information, analyse et production de diverses synthèses à l'attention des décideurs.

L'observatoire social ne remplit pas une mission d'alarme sociale mais exerce plutôt une fonction d'alerte sociale. En effet, il ne possède aucune compétence propre en matière de règlement des litiges et de prévention des conflits mais assure une fonction principale de veille à l'attention des décideurs afin que ceux-ci disposent en temps réel des informations et des analyses nécessaires à la prise de décision.

Le champ de compétences de l'observatoire est, par suite, délibérément limité au dialogue social et à l'analyse de la conflictualité (détection des conflits potentiels, suivi des mouvements sociaux). Il exclut le social au sens large (conditions de travail, problèmes sociaux, GPRH, etc.), qui n'est abordé que dans la mesure où il peut avoir une incidence directe sur la qualité du dialogue social et la conflictualité. L'observatoire interne du ministère permet néanmoins d'apprécier, grâce à un sondage effectué par IPSOS tous les six mois, l'opinion des agents sur leur environnement, conditions et relations de travail.

De manière générale, l'observatoire social s'analyse moins comme un outil de régulation des relations sociales que comme un instrument d'appui technique à la prise de décision.

Par ailleurs, l'observatoire contribue à la formation des cadres en matière de dialogue social : il participe régulièrement, à cet effet, à des sessions de formation à destination des cadres (cycle ministériel de formation initiale) et des cadres supérieurs (université des cadres, organisée par l'IGPDE).

Enfin, s'il n'existe pas de réseau constitué avec d'autres administrations, des échanges ponctuels et informels ont toutefois lieu en tant que de besoin. Des contacts réguliers permettent également l'échange d'informations avec la DGAFP.

Les sources d'information et les supports de restitution

Les sources d'information sont constituées des différentes modalités d'expression syndicale (tracts locaux et nationaux, publications, communiqués, sites Internet). Les remontées d'information en provenance des directions et les comptes rendus des différentes instances de dialogue social complètent le dispositif, auquel il convient d'ajouter les enquêtes régulières réalisées par le SIRCOM.

Trois supports distincts de restitution sont mis en œuvre :

- une veille sociale hebdomadaire rend compte des réunions organisées avec les syndicats (au niveau directionnel ou ministériel) et met en regard la perception du climat social par l'administration et l'appréhension des organisations syndicales sur les mêmes sujets ;
- une veille syndicale quotidienne regroupe l'expression syndicale la plus significative du jour ;
- les données relatives aux mouvements de grève font l'objet d'une centralisation et d'une analyse, à destination du cabinet.

► Le fonctionnement de l'observatoire social

A l'exception des sondages (enquête semestrielle IPSOS) qui relèvent du SIRCOM, l'observatoire social est géré par le secteur « dialogue social » rattaché au secrétariat général. Ce secteur n'est pas divisé en unités spécifiques et ne comporte pas de cellules compétentes pour les problèmes personnels (harcèlement, discrimination) : des expertises ponctuelles sur ces différents points peuvent toutefois lui être confiées.

La remontée des informations sociales s'effectue, quant à elle, par le biais d'un réseau de correspondants directionnels, établis dans chacune des directions et spécialisés par thèmes (droits syndicaux, CTP, CAP, veille sociale, grève).

Le bilan

S'agissant de l'impact sur la conflictualité, l'observatoire améliore la perception des risques sociaux et, sans exercer une mission directe de prévention ou de médiation, peut permettre d'alerter en amont les décideurs sur les conflits potentiels.

Bien que ne disposant pas d'une perception formalisée des syndicats sur l'observatoire social, des contacts informels ont cependant confirmé qu'ils considèrent l'outil comme légitime et utile, pouvant permettre d'améliorer le fonctionnement du dialogue social.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du Secrétariat général des ministères économique et financier

> Regards sur le monde de l'entreprise : dialogue social et information des collaborateurs (Axa)

1. Dialogue social et information des collaborateurs à AXA France

- Dialogue social et information des collaborateurs sont les leviers fondamentaux de la compréhension et de l'appropriation des orientations stratégiques de l'entreprise par le corps social.
- Dans un contexte de transformation de l'entreprise nécessitant l'adhésion et la participation active de chacun :
  - Le dialogue avec les OS garantit la prise en compte des intérêts des collaborateurs.
  - Un échange régulier initié par les managers pour partager une représentation commune de l'entreprise et maintenir l'engagement des collaborateurs.
  - Un flux d'informations en continu qui permettent aux collaborateurs de se construire une vision globale des enjeux de l'entreprise.

2. Un tournant dans les relations avec les partenaires sociaux

Contexte : un dialogue social authentique à tous les niveaux

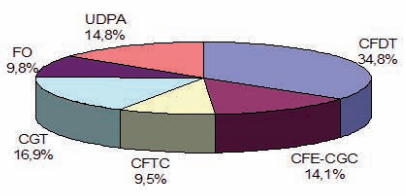
- Comité européen de Groupe AXA
- Comité de Groupe France et sociétés en France : 23000 salariés
- Comité central d'entreprise d'AXA France
- Dix Comités d'entreprise
- Trente-et-un DP et CHSCT sur les sites

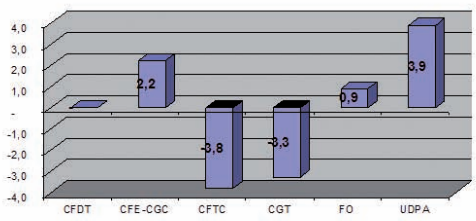
5 mai 2009 : valorisation du parcours des partenaires sociaux

- La charte permet la reconnaissance du parcours syndical dans le développement de carrière et l'évolution professionnelle
- Validation des acquis de l'expérience syndicale en partenariat avec Sciences Po
- Soutien de cinq fédérations : CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, UDPA-UNSA

14 Mai 2009 : un nouvel échiquier syndical

- Taux de participation aux élections professionnelles : 63.7%
- Au niveau d'AXA France / quatre organisations syndicales sont représentatives : CFDT, CGT UDPA, CFE-CGC





3. Un dialogue avec les OS qui exprime la responsabilité sociale d'AXA France

Des innovations sociales pour favoriser le dialogue social dans l'entreprise :

- Le chèque syndical : 13 000 chèques syndicaux collectés en 2008 à AXA France, soit 572 589 €.
- Le Forum économique et social qui permet un échange, un débat, un apport mutuel entre l'entreprise et les OS sur les grands sujets économiques et sociaux en dehors de toute instance.
- La mise en place de bureaux de vote sur les deux principaux sites d'AXA France afin de favoriser la participation des salariés aux élections prud'homales.

► Les principaux accords

- L'accord sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences 2007-2009
  - Maintenir l'emploi au sein des bassins d'emploi existants et construire l'entreprise de demain avec les hommes et les femmes d'aujourd'hui
  - Mise en place d'un Observatoire GPEC AXA France informé tous les deux mois
- L'accord sur le droit syndical
  - Reconnaissance du rôle contributif des OS au bon fonctionnement de l'entreprise
  - Garantie de l'égalité de traitement salarial
- L'accord 2007/2010 sur le Handicap

  Trois grands axes :
  - Accélérer les embauches en CDI, CDD, alternance
  - Favoriser l'intégration par la formation et la sensibilisation
  - Accompagner le quotidien par des solutions d'aide au maintien dans l'emploi
- L'accord sur la diversité et l'égalité professionnelles
  - Une enveloppe budgétaire de 250 000 euros chaque année afin de corriger d'éventuels écarts de rémunération.
- L'accord sur le développement des compétences et de la formation professionnelle

Une information/consultation régulière au plus près des enjeux de la formation :

- Identification et évaluation des compétences
- Moyens et dispositifs de développement des compétences
- Implication des acteurs de la formation
- Egalité professionnelle

4. Le management, pilier du dialogue avec les collaborateurs

Le contexte de crise économique et financière et de transformation de l'entreprise rend encore plus indispensable la proximité de la ligne managériale et des collaborateurs afin de :

► Donner du sens en continu

- Porter la vision d'AXA France et fournir aux collaborateurs les clés d'une représentation commune de l'entreprise et de ses évolutions anticipées.

- Créer de nouveaux repères dans des organisations productives en réseau.
- Passeport 2012 : un moment de dialogue entre manager et collaborateur pour mettre en lumière la contribution de chacun à la stratégie de l'entreprise et les moyens nécessaires pour la mettre en œuvre.

► Maintenir et développer l'engagement des collaborateurs

- Passer de la promesse à la preuve : prise en compte des remontées des collaborateurs pour améliorer le fonctionnement de l'équipe grâce à l'enquête interne annuelle d'opinion Scope.
- Le management de proximité, acteur de l'animation des communautés métiers et de l'innovation (Innov'AXA)

5. Une construction multipartite du dialogue social et de l'information des collaborateurs

► La communication interne et la RH, leviers de renforcement de la ligne managériale

Le site intranet Lézaktu lancé en septembre 2008 informe chaque jour les collaborateurs sur la vie du Groupe. Le site a remporté le Top Com d'or dans la catégorie édition-webzine en mars 2009.

Le site intranet «Métier» axavenir fournit aux collaborateurs depuis le 20 avril 2009 une information complète sur :

- les métiers de l'entreprise et leurs évolutions (vidéos impliquant les collaborateurs)
- les dispositifs d'accompagnements RH et l'actualité RH

► 2000 connections au 15 mai 2009

Les équipes RH travaillent à équiper le management de proximité pour lui permettre d'accompagner les collaborateurs (outils, discours). Ex : modules du cursus managérial sur la communication ou l'amélioration des conditions de travail ; discours managérial sur le croisement site métiers à 2012.

► AXA France est également acteur d'un dialogue sociétal

L'association AXA Santé, dédiée à la prévention santé, met, des blogs à disposition des acteurs du monde de la santé pour leur permettre de faire partager leur expérience au plus grand nombre.

AXA Atout Cœur regroupe les collaborateurs désireux de s'investir bénévolement en dehors de leur temps de travail en faveur des plus défavorisés (3500 bénévoles AXA, plus de 220 associations partenaires soutenues chaque année).

Source : Comité des DRH « public privé » - Réunion du 28 mai 2009

1.3. Les outils de la GRH

La gestion des personnels de l'État appelle la mobilisation d'outils, comme les systèmes d'information et de décision des ressources humaines, mais aussi de compétences. Elle doit s'appuyer sur une bonne maîtrise du cadre juridique et statutaire mais doit savoir également s'approprier de nouvelles démarches.

Ainsi, comme toute activité de gestion, elle doit donner lieu à une évaluation pour en améliorer la performance. L'objectif est de dégager des marges de manoeuvre en matière de gestion administrative afin de développer une GRH plus qualitative, par la mise en place d'instruments de pilotage et de suivi et en s'attachant à évaluer l'efficacité des processus de gestion.

Il convient ensuite de mettre à disposition des gestionnaires des référentiels métiers constamment actualisés. La démarche métier est en effet fondatrice de l'approche par les compétences (dans les trois fonctions publiques). Ces référentiels doivent s'intégrer dans les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) qui doivent être adaptés en fonction des nouvelles attentes en matière de GRH.

Enfin, le recours à la BIEP (bourse interministérielle de l'emploi public), qui est devenue un outil de référence pour l'ensemble des services de l'État, constitue un élément majeur de la démarche de modernisation de la fonction publique axée sur la mobilité et la valorisation des compétences de chaque agent.

1.3.1. Les systèmes d'information et de décision RH

> Vers la dématérialisation du dossier agent (Education nationale)

Dans le cadre du programme SIRHEN, il est prévu de dématérialiser le dossier agent. Les données et documents seront gérés, stockés et archivés suivant des procédures adaptées, à chacune des étapes de la vie administrative de l'agent, à chacune des situations et sur des outils qui en garantissent l'accès fiable et sécurisé.

Il s'agit d'opter pour l'existence exclusive du dossier numérique dématérialisé, se substituant à l'archivage sous format « papier » des documents.

► Eléments de contexte

Actuellement, le dossier agent, dit dossier maître, existe sous format papier. De fait, compte tenu du parcours des personnels, plusieurs versions coexistent. Cette situation engendre un certain nombre de risques, liés entre autres à la perte et aux difficultés d'accès à l'information. De plus, il n'existe pas de référence mutualisée des éléments constitutifs d'un dossier de carrière.

► Concernant les données

Le dictionnaire des données SIRHEN a été enrichi des informations concernant la durée de conservation légale de chacune des rubriques, de leur nécessité dans le cadre de la constitution du dossier des pensions (toutes les occurrences d'une rubrique ou la dernière valeur) et de leur situation au regard de l'archivage définitif.

► Pour les documents

La réglementation actuelle (loi n° 2000-230 du 13 mars 2000), permet de considérer que les documents créés sous format électronique sont des originaux à condition qu'ils soient signés de façon infalsifiable et que les modalités de notification et de modification des actes soient précisées.

Pour être valide, la version électronique d'un document transmis par l'agent ou un partenaire externe doit être acquise dans des conditions d'identification de l'expéditeur fiables et tracées.

Si la numérisation des documents existants doit être étudiée (critère de sélection, coût, etc.), les originaux papier devront tout de même être archivés sous cette forme originale.

► Les avantages de la mise en œuvre de la dématérialisation du dossier agent

Il s'agit d'initier un processus de modernisation, compatible avec la démarche de l'ONP (zéro papier), afin d'anticiper les évolutions de la réglementation favorable à la dématérialisation du dossier de carrière. Cette préoccupation, partagée par d'autres ministères, fait l'objet d'une attention particulière dans le cadre des simplifications administratives engagées à l'interministériel.

L'harmonisation et la normalisation des éléments constitutifs du dossier constituent des éléments de simplification administrative permettant de respecter la réglementation : pour chaque élément définition des durées et des modalités de conservation, de stockage et d'archivage.

L'accès aux rubriques du dossier dématérialisé est simplifié et sécurisé de façon stricte : les droits de consultation et de mise à jour par l'agent et les gestionnaires sur chacune des données et chacun des documents sont définis et tracés.

La durée de prescription des dossiers des agents n'a pas de limite. Ainsi, un agent ou, dans certains cas, ses ayants droit, peuvent demander à accéder à son dossier, voire contester une décision de l'administration sans limite temporelle. Le stockage sur la durée légale des documents concernés est une garantie.

► Les conditions de la dématérialisation

Le choix de l'outil de gestion électronique des documents est un élément important de la faisabilité de la dématérialisation du dossier agent. L'outil retenu devra en particulier, garantir la conservation du caractère original du dossier lors des migrations de supports (tous les 5 à 10 ans) et être compatible avec les outils de stockage et d'archivage développés en interne et aux Archives nationales. Le coût de mise en œuvre et de maintenance d'un outil répondant à toutes les spécifications reste encore à chiffrer.

Source : dossiers de conférence de GPRH 2009 des ministères de l'Education nationale et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

> La dématérialisation du dossier du magistrat (Justice)

En application des dispositions de l'article 12-2 de l'ordonnance n° 58-1270 du 22 décembre 1958 portant loi organique relative au statut de la magistrature, le dossier du magistrat doit comporter toutes les pièces intéressant sa situation administrative, enregistrées, numérotées et classées sans discontinuité.

Depuis décembre 2007, la direction des services judiciaires procède à la numérisation des dossiers des magistrats ce qui permet de trier et d'actualiser les dossiers.

Au 31 décembre 2008, 1 242 dossiers ont été numérisés.

Depuis le début de l'année 2009, 1 512 dossiers supplémentaires l'ont été, ce qui porte le nombre total de dossiers numérisés à 2 754 dossiers au 14 septembre 2009, soit 31,95 % des 8 608 dossiers de magistrats (détachements, mises à disposition et disponibilités inclus).

Le dossier numérisé comprend sept cotes :

- cote A : recrutement
- cote B : gestion comprenant quatre sous cotes :
    - B I : divers
    - B II : congés
    - B III : échelons, dossier financier
    - B IV : nominations, décisions s'y rapportant
- cote C : incidents, discipline
- cote D : desiderata
- cote E : notations, notice de présentation
- cote F : action formation
- cote G : entretiens de carrière

Les deux dernières cotes ont été créées en 2008.

Un comité de pilotage se réunit pour faire un point sur la numérisation des dossiers des magistrats et sur l'utilisation des dossiers dématérialisés.

Source : dossiers de conférence de GPRH 2009 du ministère de la Justice et des Libertés

1.3.2. Les outils de « reporting » RH, la démarche de performance

> Les indicateurs de performance RH : les indicateurs de ressources, de la fonction RH et de gouvernance (aviation civile)

La DGAC a inscrit dans le PAP un indicateur d'efficience de la gestion des ressources humaines.

Cet indicateur d'efficience compare le nombre des personnels (calculé en équivalents temps plein – ETP) affectés à la fonction « soutien » ressources humaines (RH) et le nombre d'agents

gérés : l'objectif est de réduire progressivement ce ratio, notamment par des mesures de rationalisation et par la mise en oeuvre de NOIRh, outil informatique unifié de gestion des personnels.

La diminution des effectifs RH a été enclenchée en 2007 avec la mise en oeuvre du plan d'action issu des deux audits réalisés en 2006 visant à améliorer l'efficience des services des ressources humaines. Les effets de la réorganisation des services affectés aux fonctions RH, qui a concerné dans un premier temps l'échelon central et se poursuit dans les services déconcentrés, porteront sur plusieurs années.

	Unité	2007 Réalisation	2008 Réalisation	2009 PAP 2009	2009 Prévision actualisée	2010 Prévision	2011 Cible
Nombre d'ETP affectés à la « fonction soutien » RH par rapport au nombre d'agents gérés	%	3,64	3,28	3,16	3,07	3,06	2,85

Précisions méthodologiques

Le ratio est calculé suivant la méthodologie définie par la Fonction publique dans le cadre d'une démarche interministérielle qui détaille les personnels qui doivent être décomptés comme étant rattachés à la fonction « soutien » RH.

La prévision 2010 de ce ratio est fondée sur 355 ETP affectés à la fonction « soutien » RH et 11 609 agents gérés.

Source : dossiers de conférence de GPRH 2009 de la DGAC

1.3.3. La démarche métier

La démarche métier est désormais au centre de la gestion des ressources humaines dans tous ses volets : gestion prévisionnelle, recrutement, formation, promotion, rémunération, etc.

Compte tenu de cet enjeu, les répertoires métier en tant qu'outils de la démarche doivent donc être en permanence adaptés à l'évolution des emplois et des organisations.

Les ministères se sont tous engagés dans la démarche métier, la plupart ont élaboré leur répertoire ministériel en articulation avec le RIME.

> Le répertoire des métiers de la DGAC (Aviation civile)

La démarche Gpeec à la DGAC est bâtie autour d'un répertoire des filières et métiers à la DGAC, organisé en 15 grandes filières professionnelles et déclinant un total de 165 métiers. Environ 200 personnes expertes dans leur domaine ont contribué à ce répertoire, qui a été entériné lors du Comité technique paritaire de la DGAC le 18 Mai 2009.

En parallèle de son propre répertoire, la DGAC participe également aux travaux animés par son ministère de Tutelle (MEEDDM) autour du répertoire ministériel, ainsi qu'aux travaux de révision du RIME animés par la DGAFP, notamment dans le cadre d'une meilleure prise en compte des métiers techniques de l'Etat.

Les 12 000 agents de la DGAC sont ventilés dans les 15 filières de la façon suivante :

1. Elaboration et Evaluation des politiques	1.5%
2. Certification, contrôle et surveillance	5.4%
3. Contrôle de la circulation aérienne	44.7%
4. Enquêtes de sécurité aérienne	0.4%
5. Ingénierie et exploitation des systèmes	16.0%
6. Ingénierie, aménagement	1.0%
7. Exploitation des aéronefs	2.0%
8. Soutien recherche développement	0.1%
9. Formation aéronautique	3.5%
10. Economie et développement durable	1.4%
11. Réglementation et juridique	0.3%
12 . Ressources humaines	4.7%
13. Finances	4.1%
14. Informatique et Logistique	13,9 %
14 a. Informatique	1.8%
14 b. Logistique	12.1%
15. Communication et documentation	1.0%

Chaque filière est analysée au regard des prévisions du trafic aérien, des évolutions conjoncturelles et/ou structurelles des services et des métiers, des départs en retraite, des recrutements prévus, etc. Cette approche par filière et métiers est utilisée dans les études RGPP et de politique des recrutements. Depuis 2008 et jusqu'en 2012, le bilan fait apparaître un effort de maîtrise des recrutements, avec une forte réduction du nombre d'emplois dans les fonctions support et un maintien du niveau des effectifs des filières cœur de métier de la DGAC. Plus précisément, les tendances sont les suivantes :

- **les filières appartenant aux fonctions dites supports** (RH, Finances, communication, informatique de gestion, logistique, réglementation et juridique) s'engagent vers une logique de diminution de leurs effectifs, dans une démarche de mutualisation, de modernisation en vue d'une plus grande performance.
- **Les filières correspondant aux missions dites régaliennes ou de nature plus transverses** (élaboration et évaluation des politiques publiques, économie et développement durable) connaissent de grandes restructurations, entamées dans le cadre d'une politique de l'Etat recherchant une plus grande efficacité ; elles s'inscrivent donc naturellement dans la logique d'une maîtrise des effectifs.
- **Les filières « Certification, contrôle et surveillance », « Enquêtes et analyses de sécurité aérienne », « Exploitation des aéronefs », « Ingénierie et aménagement », « Soutien à la recherche et au développement » et « formation aéronautique »** sont dimensionnées notamment au regard de l'évolution du trafic. Pour la filière « Certification, contrôle et surveillance », il a été créé début 2009 un grand service à compétence nationale intégrant les anciens services déconcentrés de la DGAC et permettant de rationaliser la répartition des tâches entre l'échelon central et les régions. Par ailleurs, à la suite d'audits réalisés par la Commission européenne et l'Organisation de l'aviation civile internationale, il est admis que les effectifs affectés à ces tâches n'ont pas encore

atteint un niveau suffisant, compatible avec les services attendus. L'effort sera donc poursuivi en augmentant l'effectif, essentiellement par redéploiement (filières support notamment).

- Les filières du contrôle aérien (« Contrôle de la circulation aérienne », « Ingénierie et exploitation des systèmes ») sont dimensionnées en fonction de l'évolution constatée du trafic. Un effort de productivité des services sera obtenu en maintenant les effectifs à leur niveau actuel, sous réserve que l'évolution du trafic reste dans les fourchettes prévues.

Source : dossiers de conférence de GPRH 2009 de la DGAC

> La présentation des métiers par filières professionnelles sur le site internet des concours ou lors des manifestations professionnelles (Agriculture)

Le bureau des concours et des examens professionnels du ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche (MAAP), en collaboration avec l'Observatoire des missions et des métiers du ministère, a élaboré une présentation des métiers par secteurs d'activité :

- les métiers de l'eau
- les métiers de la forêt
- les métiers de la filière formation – recherche
- les métiers des missions de contrôle
- les métiers du cheval
- les métiers de l'économie agricole
- les métiers de la protection des végétaux

Sans que cette liste ait vocation à être exhaustive compte tenu de la pluralité des métiers possibles dans les domaines alimentaires, agricoles et de la pêche.

Chaque secteur d'activité permet ainsi d'accéder à une liste de métiers possibles. Si l'on prend comme illustration les métiers de la filière formation – recherche, on peut évoquer les métiers d'animalier, de chargé de communication ou encore de responsable d'enseignement et de pédagogie. Chaque « fiche métier » présente ainsi les activités de l'agent exerçant ces fonctions, les compétences nécessaires pour les accomplir, ainsi que le concours ou l'examen professionnel, proposé le cas échéant, pour y accéder.

Cette approche vise ainsi à permettre au citoyen qui méconnaîtrait certains métiers de la fonction publique de se familiariser avec eux et d'appréhender concrètement le chemin pour y prétendre.

Ces fiches sont consultables sur le site Internet du ministère à l'adresse suivante :

www.concours.agriculture.gouv.fr

Source : dossiers de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche

> Etude sur l'évolution des métiers en réponse aux missions des directions départementales de l'équipement et de l'agriculture (DDEA) – (Agriculture)

Décidée par le Premier ministre en 2006, la fusion des directions départementales de l'agriculture et de la forêt (DDAF) et des directions départementales de l'équipement (DDE) est effective depuis le 1er janvier 2007 dans huit départements : Ariège, Aube, Cher, Loir-et-Cher, Lot, Yvelines, Territoire de Belfort et Val d'Oise. Les nouvelles directions fusionnées ont été nommées directions départementales de l'équipement et de l'agriculture (DDEA).

Ce mouvement a été précurseur de la démarche plus large entreprise dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP). En effet, le comité de modernisation des politiques publiques a décidé en 2007/2008 de la poursuite de la constitution des DDEA, puis de la mise en place de directions départementales des territoires (DDT) reprenant en grande partie les attributions des DDEA, DDAF et DDE, à partir de 2010.

Par lettre du 2 juin 2006, le président de l'Observatoire des missions et des métiers du ministère chargé de l'agriculture (OMM) a reçu mission des secrétaires généraux des deux ministères de tutelle de constituer un groupe de travail commun de veille, de diagnostic et de prospective sur l'évolution qualitative des missions, des métiers et des besoins en compétences au sein des DDEA. Ces travaux, conformément à la commande, ont été réalisés conjointement par l'Observatoire des missions et des métiers (OMM) et par le Centre d'evaluation, de documentation et d'innovation pédagogique (CEDIP) du ministère chargé de l'équipement.

► La commande consistait à produire

- un document de diagnostic analysant la répartition des effectifs des communautés de travail par catégories et par grandes familles de métiers ;
- un document d'orientation analysant les grandes tendances d'évolution de la demande sociale à l'égard des missions des services de l'État ;
- un rapport synthétique pour alimenter l'évaluation globale de l'expérimentation des huit créations de DDEA et donner des recommandations pour accompagner cette dynamique.

Un comité de pilotage, animé par le président de l'OMM, a été constitué : tous les travaux lui ont été soumis régulièrement. En outre, un groupe de huit « observateurs-correspondants » a permis d'assurer une liaison privilégiée entre l'équipe des chargés d'études et les DDEA.

Les conclusions de l'étude ont été rendues publiques en juin 2008 et sont disponibles sur les sites de l'OMM www.omm.agriculture.gouv.fr et du CEDIP www.cedip.equipement.gouv.fr

Trois processus de réformes étaient très présents en toile de fond pendant le déroulement de l'étude. Tous les acteurs concernés externes y faisaient régulièrement allusion. Ces réformes peuvent être regroupées autour de trois thématiques :

- La gestion en mode Lolf
- Le Grenelle de l'environnement
- La révision générale des politiques publiques (RGPP).

Entre septembre 2006 et juin 2008, les dispositifs d'étude ont été mis en place en trois phases :

- analyse documentaire, notamment à partir des organigrammes et des comptes rendus de réunions des nouvelles structures ;
- attentes des partenaires des nouvelles structures, par le biais de questionnaires en enquête directe et par voie électronique et attentes des personnels en poste dans les huit DDEA par le biais d'un autre questionnaire électronique ;

- organisation de « groupes-métiers » réunissant des cadres et des agents, afin de leur soumettre les résultats des enquêtes et produire des recommandations relatives aux métiers et compétences devant être développées.

► Les principaux résultats de l'étude

La première partie de l'étude a notamment consisté, au travers des documents retraçant les processus d'organisation des huit DDEA, à identifier les finalités de l'action des nouvelles structures ainsi que les domaines d'activités. Ce chantier permet de donner une vision du rôle technique des services de l'État. Après les deux actes de la décentralisation, comment redéfinir le rôle d'un service technique de l'État ? En effet, les deux plus importants services techniques de l'État dans les départements s'intègrent sur la base d'une action territoriale dans une nouvelle approche du développement durable.

► Six finalités des DDEA ont pu être mises en évidence :

- Pilotage stratégique
- Connaissance et prospective territoriale
- Sécurité, analyse et gestion des risques
- Protection, gestion de l'eau et de la biodiversité
- Développement durable des territoires
- Gestion et efficience des ressources de l'organisation

La deuxième partie de l'étude a permis de mettre en lumière les attentes exprimées, d'une part, par les partenaires externes des DDEA et, d'autre part, par les personnels des DDEA. Ces attentes portaient sur les missions des DDEA, sur les postures et modes d'intervention des agents de l'Etat et sur les compétences requises pour assurer les missions. Pour les partenaires externes comme pour les personnels des DDEA, le développement durable des territoires apparaît comme une mission première, un élément fédérateur pour l'évolution des missions et l'accompagnement des mutations.

► Quelles conclusions et recommandations de l'étude ?

- Dans ces situations de restructuration, il convient d'être à l'écoute de la dialectique espoirs / inquiétudes qui traverse les communautés de travail.
- Le rôle du management est primordial pour donner du sens. Quel portage des politiques publiques assurer ? Quel est le ciment entre les différentes cellules et services ? Dans le cas des DDEA, le développement durable a réellement joué un rôle catalyseur.
- Comment dès lors dépasser les clivages liés aux spécificités ? La recherche de convergences entre les actions, entre les procédures et entre les modalités de mise en œuvre crée une dynamique sur ce qui rassemble. On observe un mouvement de recomposition des compétences à partir de cultures différentes très marquées, ce qui se passera également dans les regroupements en cours dans les autres services territoriaux concernés au sein de l'Etat.
- Dans ces transformations, les métiers en émergence sont décelés. C'est ainsi le cas des référents territoriaux, des agents porteurs de gestion durable des espaces sensibles et de la biodiversité sans omettre le rôle d'assembleur des gestionnaires de systèmes d'information géographique (SIG).
- Les services de l'État doivent également redéfinir quelle posture adopter ? Comment passer à une coopération active avec les collectivités territoriales, avec les acteurs économiques comme avec les représentants des usagers ? Comment être le porteur du dire de l'État ?

- De même, en interne, de nouvelles modalités de fonctionnement se mettent en place pour faciliter une intégration des politiques publiques, des groupes se constituent autour de « projets » et le travail en réseau se développe.
- Sur le plan de la formation des personnels, il est recommandé de mettre en place des formations-actions et d'utiliser les techniques d'information et communication éducatives facilitées par des forums et les formations ouvertes à distance.

Source : dossiers de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche

> L'enquête nationale par métier (Intérieur)

La mise en œuvre des mesures retenues dans le cadre de la révision générale des politiques publiques et les réductions d'effectifs ainsi entraînées ont conduit le ministère de l'Intérieur à reconstruire un plan de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Afin d'accompagner ces réductions d'effectifs en mettant en adéquation les effectifs avec les missions rénovées, la gestion par les compétences revêt une importance particulière.

Ainsi le plan de transformation RH s'appuie sur un diagnostic de l'existant, réalisé en juillet 2008 à partir d'une enquête de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (Gpeec) sur la répartition des effectifs par emploi-type du référentiel du ministère et l'estimation des flux de départs en retraite par emploi-type.

Ce questionnaire a été renseigné par les directions de l'administration centrale, les préfectures et les Secrétariats généraux pour l'administration de la police (SGAP). Le taux de réponse a été élevé, puisque 99 % des structures interrogées ont répondu.

La fiabilité des données a été vérifiée par des contrôles de cohérence entre les chiffres issus des questionnaires et les données issues du fichier paye de la DRH (Infocentre effectifs).

Cette enquête a permis la constitution d'une base de données, exploitée pour l'élaboration du plan de transformation RH du ministère.

Les conventions retenues pour l'exercice

- Les données sont en effectifs physiques, un même agent étant au maximum rattaché à deux emplois-type, au prorata du temps de travail passé sur chacun des emplois-type. (cf. tableau ci-dessous).
- Les prévisions de départ à la retraite :

  Pour les préfectures, les départs ont été renseignés par emploi-type, avec pour convention de retenir l'âge moyen de départ en retraite constaté en 2007, soit 60 ans, pour l'année d'imputation du départ, lorsque celle-ci n'est pas connue.

  Pour les services de la police et de la gendarmerie nationales, les départs en retraite ont été calculés sur la base des statistiques moyennes par statut et par catégorie, pondérées s'agissant de certaines directions de la police nationale par leurs déclarations.

  L'ensemble de ces prévisions a été ajusté pour tenir compte du trimestre supplémentaire d'annuité à partir de 2009. Les départs en retraite prévisionnels de chaque année ont ainsi été comptabilisés à hauteur de 25 % sur l'année suivante.

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR EMPLOIS-TYPE AU 30 JUIN 2008

DOMAINE FONCTIONNEL	EMPLOIS-TYPE	CODE FICHE	PERSONNELS TITULAIRES				CONTRACTUELS			OUVRIERS D'ETAT	TOTAL
			Conseillers d'administration	A	B	C	A	B	C		
ELABORATION ET PILOTAGE DES POLITIQUES PUBLIQUES	Sous-préfet/sous-préfet délégué	EPP004A	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Cadre chargé de la coordination et du pilotage	EPP005A	3,0	5,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,5
	Chargé de la coordination et du pilotage	EPP006A	0,0	1,3	4,3	1,3	0,0	0,0	0,0	0,0	6,9
	Responsable/Cadre chargé du développement local	EPP007A	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Chargé des fonds structurels européens	EPP008A	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5
Sous-total ELABORATION ET PILOTAGE DES POLITIQUES PUBLIQUES			3,0	6,8	4,8	1,3	0,0	0,0	0,0	0,0	15,9
ETUDES ET EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES	Chargé d'études et d'évaluation des politiques publiques	EEP009A	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Assistant d'études (statistiques)	EEP010A	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sous-total ETUDES ET EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SECURITE CIVILE	Cadre de coordination et de planification en défense et sécurité civiles	SEC011A	0,0	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5
	Gestionnaire en défense et sécurité civiles	SEC012A	0,0	0,0	2,5	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,5
	Cadre opérationnel d'une unité de sécurité civile	SEC013A	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Sapeur sauveteur	SEC014A	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Démineur	SEC015A	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Personnel des moyens aériens de sécurité civile et de surveillance (pilotes)	SEC016A	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Personnel des moyens aériens de sécurité civile et de surveillance (mécaniciens)	SEC017A	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Expert en risques majeurs de sécurité civile	SEC018A	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sous-total SECURITE CIVILE			0,0	1,0	3,0	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,0

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales

1.3.4. La bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP)

Mise en place par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) en 2003, puis rénovée en 2006, la BIEP est un espace destiné à la mise en ligne des emplois vacants proposés par l'ensemble des ministères et leurs établissements publics afin de favoriser la mobilité des agents.

Les ministères sociaux utilisent la BIEP pour publier leurs offres vers l'extérieur depuis décembre 2004.

Pour les services de l'État et au niveau national, une bourse interministérielle de l'emploi public a été mise en ligne à l'adresse www.biep.gouv.fr depuis le mois de juin 2008. Elle est ouverte à l'ensemble des agents des trois versants de la fonction publique (État, territoriale et hospitalière) ainsi qu'aux personnes handicapées qui postulent pour un recrutement par contrat donnant vocation à titularisation. Certains postes sont également ouverts à des personnes souhaitant travailler sous contrat.

Ce site de publication des postes vacants dans les services de l'État a confirmé qu'il répond aux attentes des agents puisqu'ils ont été plus de 2,8 million à le consulter à la date de janvier 2010, et 30 000 à s'être abonnés pour recevoir des alertes par message ou par flux Rss dès qu'une annonce répondant à leurs critères de sélection est postée. Les recruteurs sont également au rendez-vous avec 13 000 annonces publiées par plus de 500 recruteurs publics (ministères, établissements publics, juridictions ou autorités administratives indépendantes). En moyenne, ce sont plus de 1 000 annonces qui sont en ligne chaque jour.

La BIEP est devenue le support privilégié des campagnes de recrutements ministérielles, mais aussi interministérielles. Par exemple, les ministères de l'Intérieur, de la Culture et de la Santé publient l'intégralité de leurs postes vacants sur la BIEP en accordant à leurs agents une exclusivité de consultation sur leur intranet, pendant une période définie, avant une

publication sans restriction sur internet. Certaines campagnes interministérielles de recrutement utilisent également la BIEP : ce fut le cas de la sélection des préfigurateurs des directions départementales interministérielles.

La BIEP est donc devenue un outil de référence pour l'ensemble des services de l'État. Elle constitue un élément majeur de la démarche de modernisation de la fonction publique axée sur la mobilité et la valorisation des compétences de chaque agent.

Au niveau régional, des bourses régionales interministérielles d'emploi sont d'ores et déjà mises en place dans chaque région dans le cadre des plates-formes régionales interministérielles d'appui à la GRH. Elles seront opérationnelles au cours du premier trimestre 2010.

> L'utilisation de la BIEP comme support de bourse interne et la publication de l'intégralité des postes sur la BIEP après une période d'exclusivité (Intérieur)

Depuis le 1er septembre 2008, l'ensemble des fiches de postes vacants ou susceptibles de l'être sont mises en ligne sur la BIEP via le site intranet de la direction des ressources humaines du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales.

A l'origine, la BIEP était un espace destiné à la mise en ligne des emplois ouverts au détachement proposés par l'ensemble des ministères et de leurs établissements publics afin de favoriser la mobilité des agents.

Le ministère de l'Intérieur a décidé d'utiliser cet outil pour déclarer en ligne les vacances internes de poste, de manière différenciée pour les agents administratifs et techniques.

Pour le personnel technique et spécialisé, le recours à une publication restrictive permettant l'accès aux fiches de postes d'emplois vacants aux seuls agents du ministère de l'Intérieur n'est pas utilisé. Les fiches de poste concernant les corps appartenant aux filières technique, sociale ou des systèmes d'information et de communication sont accessibles, quelle qu'en soit la catégorie, simultanément, à l'ensemble des internautes.

Ce mode de publication « ouvert » a ainsi permis, lors des deux premières vagues de mobilité effectuées en 2009, de prononcer un nombre quasi-comparable de détachements et de mutations.

De la même manière, les offres de stages proposées par les services du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-Mer et des Collectivités territoriales seront simultanément accessibles à l'ensemble des internautes sur la section « bourse des stages » du site.

Pour les agents administratifs, les postes sont publiés sur la BIEP avec un accès exclusivement réservé à ses agents. Il est ainsi désormais possible d'accéder aux fiches de poste en effectuant des recherches avancées sur différents critères (région/département, domaine fonctionnel du répertoire interministériel des métiers de l'État, etc.).

Il est possible de consulter sur la BIEP :

- depuis le site intranet de la DRH, en cliquant sur « exclusivité BIEP », l'ensemble des postes vacants du ministère de l'Intérieur ainsi que les postes ouverts aux agents des autres ministères ;

- depuis un accès internet (www.biep.gouv.fr) tous les postes ouverts au détachement par l'ensemble des ministères. Pour le ministère de l'Intérieur, sont disponibles :

1/ les fiches de postes des emplois fonctionnels ;

2/ les postes offerts par la gendarmerie nationale ;

3/ les vacances d'emploi en administration territoriale lorsque le département est ouvert au détachement ;

4/ les postes qui nécessitent une compétente spécifique ;

Tous les postes ouverts en administration centrale sont réservés exclusivement aux agents du ministère de l'Intérieur.

Dans la pratique, il est conseillé pour ces offres d'utiliser les mots clés ci-après afin de trouver facilement les postes vacants ou susceptibles d'être vacants. Par exemple, pour les personnels administratifs :

Pour consulter tous les postes de :	Utiliser le mot clé suivant :
Conseiller d'administration	CAIOM
Conseiller d'administration en administration territoriale	CAIOM-AT
Conseiller d'administration en administration centrale	CAIOM-AC
Attaché ou attaché principal	ATTIOM
Attaché ou attaché principal en administration territoriale	ATTIOM-AT
Attaché ou attaché principal en administration centrale	ATTIOM-AC
Secrétaire administratif	SAIOM
Secrétaire administratif en administration territoriale	SAIOM-AT
Secrétaire administratif en administration centrale	SAIOM-AC
Adjoint administratif	AAIOM
Adjoint administratif en administration territoriale	AAIOM-AT
Adjoint administratif en administration centrale	AAIOM-AC

Il est à noter une spécificité pour les postes ouverts au ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire (MIIINDS), puisque les offres sont disponibles à l'espace « recruteur » du ministère de l'Intérieur.

A l'issue de la CAP, tous les postes sont mis hors ligne. Les gestionnaires font le point des postes pourvus et demandent la mise en ligne des postes laissés vacants soit en laissant l'exclusivité en vue de pourvoir le poste à la CAP suivante, soit en levant l'exclusivité pour offrir ce poste à des candidats potentiels issus d'autres ministères.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales

> L'utilisation de la BIEP comme support de publication des annonces internes (Santé et Sports)

Avec la première version de la BIEP, la diffusion des postes vacants du ministère faisait l'objet d'une double saisie :

1) Les bureaux des ressources humaines et des affaires générales (BRHAG) des directions et des services procédaient à la mise en ligne des fiches de postes vacants sur l'intranet du ministère,

2) La section des effectifs du bureau DRH1A de la direction des ressources humaines procédait à la saisie complète des fiches de postes dans la BIEP pour les directions et les services qui souhaitaient ouvrir les postes vers l'extérieur.

La nouvelle version de la BIEP est en ligne depuis le 5 juin 2008. Le ministère l'utilise depuis le 1er septembre 2008.

Les services recruteurs de l'administration centrale du ministère procèdent directement à la saisie simplifiée de leurs offres dans la BIEP.

Ils s'identifient au moyen d'un login plus un mot de passe attribué par la section des effectifs.

Lors de la saisie des offres, les services peuvent paramétrer des délais d'exclusivité :

- exclusivité totale aux agents du ministère (environ un mois) ;
- accessibilité à tous les utilisateurs de la BIEP au-delà d'une date préalablement fixée.

Toutes les offres font l'objet d'une validation par la section des effectifs.

Cette section est également chargée de la mise à jour de la liste des services recruteurs. Elle gère l'ensemble des offres du ministère et de certains établissements et agences sous tutelle du ministère (création, modification, prorogation, suppression). Elle est le correspondant unique de la DGAFP.

Les agents du ministère peuvent consulter sur la BIEP :

- depuis l'intranet toutes les offres du ministère ;
- depuis un accès internet tous les postes ouverts en détachement par les autres ministères.

Les autres utilisateurs de la BIEP (hors ministères sociaux) peuvent consulter sur la BIEP depuis un accès internet les offres du ministère versées vers l'extérieur au-delà de la date d'exclusivité.

Des tris peuvent être effectués selon plusieurs critères (catégories d'emplois, domaine fonctionnel, date de disponibilité, etc.).

Résultats, bilan

Le ministère peut afficher un premier bilan depuis l'ouverture de la nouvelle de la BIEP (5 juin 2008) :

- 340 annonces publiées,
- 288 000 visites[9],
- 102 annonces actuellement en ligne.

[9] *Ce nombre cumulé sur 15 mois inclut tant les consultations des fiches de poste réalisées à l'interne du ministère que les consultations extérieures. Ce suivi sera fait annuellement à partir de 2010.*

Recrutements sur les postes publiés

Recrutements	En 2008	En 2009 (au 1er septembre 2009)
Recrutements de contractuels	98	49
Prises en charge par détachement	56	30
Mutations entre services	154	96

► Gain, intérêt par rapport à la précédente version

La nouvelle BIEP facilite la fluidité des offres du ministère notamment par la mise en place d'un réseau de contributeurs. Son utilisation est simplifiée tant pour la saisie que pour la consultation des offres.

Elle présente une meilleure ergonomie :

- accès thématiques dès la page d'accueil (régions, domaines d'emplois, catégorie d'emplois, etc.) ;
- moteur de recherche modernisé ;
- description simplifiée des offres ;
- possibilité d'insertion de fiches de poste en pièce jointe (tout format).

► Accueil de la BIEP

Les services du ministère, qui procèdent à la saisie des offres sur la BIEP, ont indiqué qu'ils étaient très satisfaits de ce dispositif. Un sondage a été fait auprès des agents du ministère qui ont affiché la même position.

Avec cette version, les bureaux de gestion peuvent pour leur part disposer d'éléments à partir des offres, notamment pour la production de statistiques sur les mouvements de personnels.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de la Santé et des Sports

- L'exemple d'un site métier : le portail GALAXIE de l'Education nationale

> Le Portail GALAXIE : un outil pour le recrutement des enseignants-chercheurs (Education nationale)

Les établissements d'enseignement supérieur recrutent chaque année plus de 3000 enseignants-chercheurs (professeurs des universités et maîtres de conférences) selon une procédure dont la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) leur a donné la plus large maîtrise. Ils publient eux-mêmes leurs offres de poste et fixent le calendrier de déroulement des opérations de recrutement.

Cependant, leurs postes n'étant plus publiés au Journal officiel qui en garantissait auparavant la publicité nationale, il est essentiel pour eux de diffuser largement toutes leurs offres pour attirer les meilleurs candidats français ou étrangers. D'autre part, le volume des candidatures

qu'ils reçoivent et qu'ils doivent traiter dans des calendriers généralement serrés, nécessite que des outils informatiques allègent et dématérialisent une partie de leurs tâches.

Les candidats, de leur côté, doivent pouvoir aisément connaître les postes offerts, disposer des informations détaillées sur les profils, postuler à distance et suivre l'évolution de leurs candidatures.

Autour de ces acteurs principaux, intervient également le Conseil national des universités (CNU), instance composée de représentants élus et nommés des enseignants-chercheurs chargée notamment de se prononcer sur la qualification préalable des candidats et d'établir des listes nationales de qualification recensant pour chaque discipline les personnes qui seront seules admises à se présenter aux différents concours ouverts tout au de l'année par les établissements d'enseignement supérieur.

Etablissements, candidats, CNU, services ministériels, tous ont besoin d'échanger ou de partager des informations tout au long de la procédure.

C'est pour répondre à ces besoins ainsi qu'au souhait de transparence régulièrement exprimé par la communauté universitaire que GALAXIE a été élaboré.

GALAXIE est un ensemble de services Internet composé d'un portail d'information destiné aux candidats et au public universitaire ainsi qu'aux établissements et d'une série de modules applicatifs couvrant les différentes étapes du recrutement depuis le dépôt de candidature à la qualification des candidats par le CNU jusqu'à l'affectation des enseignants.

Le portail contient les références réglementaires, les informations d'actualité sur les procédures en cours, les calendriers communs, des informations pratiques ainsi qu'une rubrique « questions/réponses ». Il donne accès aux listes et aux fiches des postes publiées par les établissements. Ces listes et fiches sont mises à jour quotidiennement. Il propose également un abonnement à une lettre d'information qui signale immédiatement toutes les nouvelles publications de postes aux abonnés. C'est depuis ce portail que se fait l'accès au domaine applicatif de GALAXIE.

Le domaine applicatif, dont l'accès et l'environnement sont sécurisés, comporte plusieurs volets qui portent des noms différents : ANTARES, ANTEE, FIDIS..., identifiant chacune des phases de la procédure : qualification, candidatures aux postes etc.

Les modules proposés permettent notamment :

- aux établissements d'enseignement supérieur :
  - de publier directement et de mettre en ligne leurs offres de postes ;
  - de recevoir et traiter les candidatures de manière dynamique ;
  - de communiquer des informations aux candidats ;
  - de préparer les délibérations de leurs instances...
- aux candidats :
  - d'enregistrer et de suivre leurs candidatures en ligne ;
  - d'être alertés par mail de toute évolution de leur dossier ;
  - d'exprimer leur acceptation ou leur refus à l'égard des propositions qui leur sont faites par les établissements....
- au CNU :
  - de préparer ses travaux et d'échanger avec les services ;
  - d'accéder aux dossiers administratifs de candidature...

D'autres fonctionnalités plus techniques sont à la disposition de ces acteurs ou d'autres tels que l'administration centrale du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche qui publie régulièrement des bilans des campagnes de recrutement.

GALAXIE et ses composantes ont été conçus et réalisés dans le respect de principes fondamentaux constants :

- une élaboration concertée directement avec les utilisateurs (établissements, candidats, CNU…) ;
- une grande modularité permettant une utilisation « à la carte » qui respecte les outils existants par ailleurs ;
- une interopérabilité avec les systèmes locaux (import/export de données).

De nouvelles composantes élargiront prochainement le champ de GALAXIE. Parmi celles-ci sont notamment prévus, à court ou moyen terme, la fourniture d'outils supplémentaires pour faciliter la constitution des comités de sélection (instances des établissements), la dématérialisation des dossiers scientifiques des candidats destinés au CNU ou aux instances des établissements, le traitement des recrutements d'autres catégories d'enseignants du supérieur tels que les ATER (allocataire temporaire d'enseignement et de recherche) ou les contractuels.

Il est également prévu que, dans les prochains mois, GALAXIE collabore avec le portail Euraxess, site de la mobilité des chercheurs (initiative conjointe de la Commission européenne et des pays participant au programme-cadre pour la recherche de l'Union européenne) afin d'amplifier encore le rayonnement de l'offre d'emploi scientifique des universités françaises.

Pour se connecter au portail GALAXIE :

Site du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (www.enseignementsup-recherche.gouv.fr), rubrique «Concours, emplois et carrières», puis GALAXIE.

Source : dossiers de conférence de GPRH 2009 des ministères de l'Education nationale et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

2. La gestion prévisionnelle des ressources humaines

Les ajustements ressources/emplois nécessitent du temps et mobilisent tous les leviers d'action de la GRH (affectation, formation, recrutement, etc.).Dans un contexte marqué à la fois par la persistance des enjeux démographiques et du renouvellement lié au « papy boom » et par des réorganisations importantes des services de l'État dans le cadre de la RGPP, la gestion prévisionnelle des ressources humaines s'impose plus que jamais comme un axe essentiel de GRH.

Afin de traduire de manière opérationnelle les effets produits par les enjeux décrits ci-dessus, la Direction générale de la modernisation de l'État (DGME), en lien avec la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), a accompagné trois premiers ministères volontaires (Intérieur, Agriculture, Défense) dans une démarche de transformation RH qui a permis l'identification des marges de manoeuvre RH ministérielles et interministérielles.

> Le plan de transformation RH (Intérieur)

La mise en œuvre, pour la période 2009-2011, des réductions d'effectifs entraînées par la RGPP conduit le ministère à reconstruire un plan de gestion prévisionnelle des ressources humaines (RH). L'objectif est de traduire de façon opérationnelle ces réductions en accompagnant leur impact sur les organisations à travers un processus de transformation RH. Celui-ci vise à mettre en adéquation l'allocation des effectifs et les missions rénovées. Le ministère est, avec les ministères chargés de la défense et de l'agriculture, l'un des préfigurateurs de cette démarche, menée avec le concours de la Direction générale de la modernisation de l'Etat (DGME) et de cabinets de consultants. Elle a vocation à être étendue à d'autres départements ministériels et à être mise en commun par les différents ministères.

► La méthode

La démarche de transformation RH repose sur l'identification, mesure par mesure, des impacts RH, sur l'analyse de l'adéquation entre le nombre de départs à la retraite et l'objectif de réduction des effectifs et sur l'identification des marges de manœuvre RH ministérielles, voire interministérielles, pour faire correspondre les mobilités, autant que possible, aux besoins en compétences.

Elle s'appuie sur un diagnostic de l'existant, réalisé à partir d'une enquête de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (Gpeec) sur la répartition des effectifs des préfectures par emploi-type du référentiel du ministère et l'estimation des flux de départs en retraite par emploi-type.

Une fois l'impact des mesures RGPP mesuré par emploi-type et le rapprochement effectué avec les départs en retraite prévus pour cet emploi-type, la seconde partie de la démarche a consisté à identifier des passerelles de mobilités vers des emplois de débouchés pour les agents en sureffectif.

Compte tenu de la très faible mobilité géographique des agents, les passerelles de mobilité ont été identifiées département par département, tout en tenant compte de la proximité des métiers d'origine et de débouchés. La recherche de mobilités fonctionnelles, sans mobilité géographique, a ainsi été privilégiée au sein des bassins d'emplois départementaux.

► Le périmètre

La recherche prioritaire de mobilités fonctionnelles, et non géographiques, ainsi que la prise en compte de la proximité « métier », et donc des compétences, ont conduit à retenir un périmètre très large pour la démarche. Ce périmètre intègre ainsi, outre les agents des préfectures, des sous-préfectures et de l'administration centrale, les personnels administratifs, techniques et scientifiques de la police nationale et les personnels civils de la gendarmerie nationale. En effet, dans le cadre de la substitution de personnels administratifs ou techniques à des actifs de police ou des militaires, la police et la gendarmerie auront, au-delà des remplacements des départs à la retraite, et nonobstant les réformes propres à ces périmètres, des besoins de recrutements pour les années à venir, dont une partie peut constituer des débouchés pour les personnels de préfectures et de sous-préfectures, sur des métiers proches, au sein de leur bassin d'emploi. Au niveau national, les effectifs concernés représentent ainsi plus de 56 000 agents.

► Le constat global

Au niveau national, un plan de transformation RH global a ainsi été construit pour s'assurer de la soutenabilité globale de l'impact RH des mesures RGPP. Il fait apparaître qu'un peu plus de 1 500 agents auront à effectuer une mobilité d'ici 2011 du fait des mesures RGPP.

Ce chiffre est à mettre en regard d'un besoin d'effectifs estimé à plus de 5 500 agents à cet horizon, tous périmètres confondus.

Si la soutenabilité semble assurée au niveau global, le constat de la faible mobilité géographique des agents rend nécessaire la déclinaison de la démarche au niveau local.

► La déclinaison départementale

Des fiches de déclinaison du plan de transformation RH national ont été réalisées pour chaque département (monographies) afin d'aider les préfets à piloter les efforts demandés en termes de réduction d'effectifs.

Ainsi, les monographies analysent les sur- et sous-effectifs à horizon 2011 ainsi que les possibilités de passerelles de mobilité, y compris dans les périmètres police et gendarmerie nationales. Les débouchés identifiés en préfectures et sous-préfectures correspondent à des départs en retraite dans des emplois non concernés par des mesures RGPP et dont il a été décidé, dans le cadre des conventions utilisées pour l'élaboration du plan de transformation RH, qu'ils seraient remplacés.

► Les outils d'accompagnement

- **La formation**

Un dispositif de formation innovant est mis en place par la DRH afin d'accompagner l'accueil dans leurs nouveaux emplois des agents dont les missions sont fortement impactées par la RGPP : le parcours individualisé de formation (PARIF).

Ce dispositif intervient avant la prise de poste et définit les actions de formation nécessaires pour compléter les compétences déjà acquises par l'agent, afin de lui permettre d'exercer l'un des nouveaux emplois identifié localement dans l'un des services de l'administration territoriale, y compris dans les périmètres police nationale et gendarmerie nationale. La définition des actions de formation découlera de la confrontation d'un bilan des compétences de l'agent et du projet professionnel de l'agent.

A l'issue de la formation, qui donne lieu à une évaluation en continu et une validation finale, l'agent peut être affecté sur l'un des emplois ressortant du domaine fonctionnel souhaité et bénéficiera, à l'instar de tout agent nouvellement affecté sur de nouvelles fonctions, d'une formation de prise de poste.

Enfin, le parcours personnalisé fait partie intégrante du dossier professionnel de l'agent et est pris en compte dans la valorisation de son parcours professionnel.

- **Les outils statutaires et indemnitaires**

Les conditions de mobilité des agents entre les préfectures et sous-préfectures et les services de la police et de la gendarmerie nationales seront facilitées grâce aux réformes statutaires en cours.

S'agissant de la police nationale, la fusion au 1er janvier 2010 des corps de secrétaires administratifs et d'adjoints administratifs avec ceux des agents des préfectures et d'administration centrale apportera de nouvelles possibilités de mobilité, réalisables par le biais d'une simple affectation.

S'agissant de la gendarmerie nationale, le recrutement des personnels civils servant dans les structures de gendarmerie sera opéré dans les corps gérés par la direction des ressources humaines du ministère de l'Intérieur. Les agents des préfectures et sous-préfectures pourront donc également être simplement affectés dans les structures territoriales de la gendarmerie nationale.

- **Le réseau des conseillers carrières et les plates-formes RH placées au niveau des SGAR**

Un réseau des conseillers mobilité–carrière est mis en place pour accompagner les agents concernés par une réorientation professionnelle.

Par ailleurs, les plates-formes RH interministérielles, installées au niveau des SGAR, ont notamment pour mission d'apporter un appui à la mobilité au niveau interministériel local. A ce titre, elles sont en charge de la mise en place et de l'animation de bourses d'emplois interministérielles régionales et de la coordination des réseaux de conseillers mobilité-carrière existants.

En effet, la démarche initiée par la DGME avec les ministères de l'intérieur, de la défense et de l'agriculture a vocation à s'étendre au niveau interministériel : c'est à cette dimension qu'elle prend tout son sens en permettant d'acquérir une vision globale au niveau interministériel des effectifs prévisionnels, des besoins métiers et des écarts entre l'existant et la cible. Les possibilités de redéploiement externe des effectifs sont ainsi élargies, permettant la création de véritables bassins d'emplois interministériels.

Source : plan de GPRH 2009 du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales

3. Modernisation de la GRH

En l'absence de gestion prévisionnelle et de démarche métier, les leviers de la GRH ont été mis en oeuvre parfois de façon trop cloisonnée. La modernisation de la GRH met en avant, au contraire, le lien entre l'ensemble de ses composantes : recrutement, formation, évaluation, rémunération, conditions de travail.

L'objectif poursuivi est le suivant : il s'agit de faire mieux en personnalisant la gestion, mieux pour les services et mieux pour les agents :

- *mieux recruter en redéfinissant le contenu des concours, en professionnalisant les jurys de concours et en facilitant l'accès de tous à la fonction publique ;*

- *mieux évaluer sur la base de la fixation d'objectifs et de l'appréciation des résultats de chacun ;*

- *mieux rémunérer en adaptant la politique salariale aux objectifs de personnalisation et de performance ;*

- *mieux tenir compte dans la GRH des enjeux liés à l'amélioration de l'environnement professionnel.*

3.1. Satisfaire les besoins en compétences exprimés par les services

Les bonnes pratiques présentées dans cette partie sont regroupées sous trois thèmes, illustrant les voies dont dispose l'administration pour satisfaire ses besoins en compétences : recruter, former et valoriser ses cadres supérieurs.

3.1.1. Recruter

Pour répondre à l'émergence de nouveaux besoins de recrutement au cours des prochaines années, une modernisation des concours a été préconisée dès 2007 afin de permettre une sélection des candidats moins académique, moins centrée sur les connaissances, davantage sur les compétences et aptitudes et la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle. Au travers d'une sélection rénovée, c'est aussi l'objectif d'une fonction publique qui doit redevenir un lieu de promotion sociale et s'ouvrir à la diversité des profils.

Sur la base des conclusions du rapport remis par Corinne Desforges à l'issue de la mission préparatoire sur le réexamen général du contenu des concours qui lui a été confiée par le ministre chargé de la fonction publique, ainsi que de celui établi par Marine Dorne-Corraze sur l'organisation du recrutement et des concours, un plan d'action a été établi par la DGAFP qui comporte les principales mesures jugées prioritaires pour moderniser, simplifier et améliorer le dispositif de recrutement dans la fonction publique.

Quatre axes complémentaires ont été retenus :

- une meilleure communication sur les recrutements dans la fonction publique ;
- un pilotage interministériel de la politique de recrutement ;
- la redéfinition du contenu des concours et l'introduction dans les concours de la possibilité ouverte par la loi du 2 février 2007 relative à la modernisation de la fonction publique d'une nouvelle épreuve de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (Raep) ;
- une professionnalisation des jurys de concours.

En témoignent les travaux menés sur la professionnalisation des épreuves de concours (les expériences présentées concernent la Défense et l'Education nationale) et la formation des membres des jurys (Défense et Intérieur).

Par ailleurs, il ne saurait être question d'aborder le sujet du recrutement sans évoquer les agents non titulaires. Ceux-ci occupent, dans la fonction publique, une place qu'on peut évaluer à environ 20 % du total des emplois.

Leur situation a fait l'objet d'analyses et de propositions développées au sein du Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique. Ce rapport constate qu'un certain nombre d'évolution des règles régissant ces agents pourrait intervenir de manière coordonnée avec les évolutions statutaires pour la gestion des fonctionnaires.

L'agenda social pour la fonction publique en 2009 a retenu une orientation générale qui consiste, sans modifier l'équilibre global entre la place de fonction publique de carrière et celle du contrat, à engager une réflexion ouverte avec les employeurs publics et les organisations syndicales sur les conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique pour qu'elles répondent mieux à la réalité des besoins des administrations tout en inscrivant également cette catégorie d'agents dans une logique de parcours et de valorisation professionnels (Intérieur et Justice).

- La professionnalisation des épreuves et la formation des membres des jurys :

Dans le cadre de l'amélioration du processus de recrutement et de promotion, la DRH-MD a mis en place en 2008 un groupe de travail composé de représentants des directions, armées et services, de membres de jury et de collaborateurs de la sous-direction de la gestion du personnel civil de la DRH-MD, chargé de mener une réflexion sur le sujet de la professionnalisation des épreuves de recrutement du personnel civil et de faire des propositions.

> La mise en place d'un groupe de travail sur la professionnalisation des épreuves de recrutement du personnel civil (Défense)

Les premiers travaux de ce groupe de travail ont permis de définir les grandes orientations en matière de professionnalisation des épreuves de recrutement ou d'examens professionnels, étant précisé que le groupe de travail estimait qu'il convenait de maintenir des épreuves d'admissibilité et d'admission, quels que soient la voie de recrutement (externe et interne), la nature des épreuves et le corps de recrutement.

► Les épreuves d'admissibilité, quel que soit le corps de recrutement, doivent être adaptées :

- s'agissant des concours externes et internes, les épreuves de culture générale doivent être exclues ;
- s'agissant des concours internes, la nécessaire adaptation porte sur le souhait exprimé majoritairement de conserver au moins une épreuve écrite permettant de concilier la maîtrise de l'expression écrite du candidat et le souci de professionnalisation par la mise en évidence des qualités professionnelles qui doivent nécessairement être identifiées dans le cadre de concours interne.

Pour ce faire, il est proposé de renoncer aux épreuves de culture générale ou académiques (sous forme de rédaction ou de note de synthèse), les épreuves écrites devant porter sur des mises en situation professionnelle permettant d'apprécier le potentiel des candidats (expérience professionnelle acquise). Ce dispositif est considéré comme garantissant au concours interne sa vocation de promotion sociale des fonctionnaires au titre de leur parcours professionnel et non de connaissances générales n'ayant qu'un lointain rapport avec l'intérêt du service.

► Les épreuves d'admission, quel que soit le corps de recrutement, doivent être adaptées :

- s'agissant des recrutements externes et internes, les questions de culture générale devront être exclues pour les mêmes motifs qu'exposés ci-dessus ;
- s'agissant des concours internes et des examens professionnels, la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP) est largement privilégiée pour les épreuves d'admission, le dossier devant constituer l'essentiel de la conduite de l'entretien ;

- Par ailleurs, et dans la continuité des travaux conduits dans le cadre de la conférence GPRH 2008, le ministère de la Défense souhaite qu'une réflexion soit conduite sur la procédure de nomination des agents suite à la réussite d'un concours.

Ainsi, il pourrait être envisagé de ne plus recourir au classement pour prendre rang dans un corps, ce qui permettrait de fluidifier l'affectation des lauréats par rapport aux compétences recherchées par employeur (notamment pour la filière administrative) et de ce fait d'augmenter le niveau de rendement des concours. En effet, l'affectation vise à répondre à un besoin fonctionnel en obtenant la meilleure adéquation possible entre le poste et le profil d'un lauréat de concours.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de la Défense

> Mise en œuvre de la professionnalisation des concours et examens professionnels des personnels IATOS (Education nationale)

► Actions de formation du jury

- **Formation, sous la conduite des présidents du jury, des membres du jury :**

- information sur les emplois que les lauréats ont vocation à occuper ;
- préparation des cas de mise en situation pour les épreuves orales (ADAENES) ;
- préparation des questions et des critères d'appréciation (grille d'évaluation) ;
- rappel du contrôle des épreuves orales par le juge.

- **Sensibilisation du jury sur la professionnalisation des épreuves :**

- intervention de Mme Desforges, Inspectrice générale de l'administration (APAENES) ;
- intervention du ministère chargé de la fonction publique (formation des experts, membres des jurys des concours ITRF).

- **Sensibilisation du jury sur les recommandations de la Charte pour la promotion de l'égalité dans la fonction publique :**

- Intervention de Mme Béatrice Gilles, Inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (ADAENES).

- **Formation des personnalités qualifiées des jurys : organisation de formations à l'attention de 600 experts, membres obligatoires des jurys des concours et examens professionnels ITRF (2 sessions de 300 membres) :**

- présentation des règles d'organisation des concours ;
- formation sur le rôle de l'expert dans la validation des besoins du recruteur ;
- échanges d'expériences et de bonnes pratiques avec des centres organisateurs de concours et d'anciens experts.

► Diversification des compositions de jury pour l'ensemble des concours ATSS, bibliothèques et ITRF

Rotation régulière des membres du jury : renouvellement d'un quart au moins des membres des jurys chaque année.

Origines diverses des membres des jurys : autres départements ministériels, collectivités territoriales, représentants du secteur privé spécialisés dans le recrutement (DRH).

► Augmentation du vivier de candidatures

- **Information des lycéens et des étudiants : diffusion d'outils de communication sur les métiers de la filière ITRF.**

- **Information ciblée pour accroître des viviers déficitaires de candidats :**

- campagne d'information web sur les concours d'infirmiers de l'éducation nationale : bannières publicitaires renvoyant par un lien hypertexte l'utilisateur des sites professionnels dédiés aux infirmiers vers le site d'information et d'inscription aux concours ;
- mise en ligne sur le site de l'Agence pour l'emploi des cadres d'offres d'emploi correspondant à des concours ITRF externes de catégorie A ouverts en 2009 et qui avaient été infructueux en 2008.

► Amélioration de l'information à destination des candidats

Mise en ligne des rapports de jury et des sujets des sessions passées. Avec les rapports 2009, seront mis en ligne les copies jugées les plus pédagogiques par le jury.

Mise en ligne de fiches métiers de l'ensemble des concours de la filière ITRF.

Source : dossiers de conférence de GPRH 2009 des ministères de l'Education nationale et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Dans le cadre de la professionnalisation des recrutements par voie de concours, le ministère de la Défense s'est engagé, de longue date, dans deux dispositifs y participant pleinement : la formation des agents gestionnaires de concours (emploi-type MORGANE) en fonction au sein des bureaux des concours (administration et services déconcentrés) et la formation au profit des membres de jury.

> La formation des membres de jurys et des gestionnaires de concours (Défense)

► La formation des agents gestionnaires de concours en fonction au sein des bureaux des concours

Dans le cadre de leurs fonctions, les agents en poste au sein d'un bureau des concours doivent connaître les principes généraux qui régissent le droit des concours ainsi que les responsabilités juridiques afférentes.

- **Présentation du dispositif**

Un marché relatif à la formation professionnelle en droit des concours au profit des membres de bureaux des concours du ministère de la Défense a été conclu avec un prestataire extérieur. Il a été notifié en mai 2003 pour une durée totale maximale de trois ans.

En juillet 2006, un nouvel appel d'offres a été lancé. Il a permis de passer un marché à bons de commande pour une durée de trois ans à compter d'octobre 2006.

Ce marché a pour objet la formation professionnelle en droit des concours des agents du ministère de la Défense en fonction dans les bureaux en charge de l'organisation des épreuves des concours permettant :

- d'une part de connaître l'ensemble des obligations liées à leur poste ;

- d'autre part de maîtriser les différents aspects de l'organisation des concours.

La durée de la formation est d'une journée et demie consécutive.

- **Bilan et perspectives**

Les agents du ministère (administration centrale et services déconcentrés) sont formés au plus près de leur prise de fonctions.

Ces deux dernières années, 40 agents ont bénéficié de cette formation (21 agents en 2007, 19 agents en 2008).

En 2009, une nouvelle mise en concurrence sera lancée sur le même dispositif complété de la formation aux changements imposée par la reconnaissance des acquis d'expérience professionnelle.

► La formation au profit des membres de jury

La formation dispensée aux jurys de concours porte sur les techniques de conduite d'entretien et d'évaluation des candidats lors des épreuves orales des concours et examens professionnels. Pour cette mission, les jurys s'appuient sur des grilles de compétences spécifiques à chaque concours ou examen professionnel.

Les jurys de concours ont la charge d'examiner les aptitudes techniques, la connaissance de l'environnement professionnel et la capacité de réflexion des candidats. Chaque membre du jury doit maîtriser les trois étapes de l'épreuve orale (préparation, entretien et délibération).

- **Présentation du dispositif**

Un premier marché relatif à la professionnalisation des membres de jurys de concours du ministère de la Défense a été conclu avec un prestataire extérieur en 2003. Un deuxième en 2006.

La durée de la formation est d'une journée et demie consécutive.

- **Bilan et perspectives**

Chaque année, des membres de jurys sont formés (environ 50 par an) pour différents concours et examens professionnels :

- Concours d'ingénieur d'études et de fabrications (IEF), de technicien supérieur d'études et de fabrications (TSEF), de technicien du ministère de la Défense (TMD), de techniciens paramédicaux civils du service de santé des Armées (TPCSSA), de secrétaire administratif (SA) et d'adjoint administratif (Adj. Adm.) ;

- Examens professionnels de technicien du ministère de la Défense de classe supérieure (TMDCS) et de secrétaire administratif de classe exceptionnelle (SACE).

En 2009, une nouvelle mise en concurrence sera lancée. A cette occasion, le dispositif sera complété par :

- une information, par un représentant du ministère, des règles d'organisation de la sélection et de son calendrier,
- la formation à la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (pour les concours et examens concernés).

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de la Défense

Les rapports de Mmes DESFORGES et DORNE-CORRAZE ont mis en évidence la nécessité de professionnaliser la fonction de membre de jury, notamment en leur dispensant une formation adéquate, leur permettant à la fois de maîtriser les techniques de l'entretien et d'élaborer une grille d'évaluation des candidats.

Anticipant ces préconisations, le ministère de l'Intérieur a systématisé, dès le début de l'année 2008, la formation des membres de jury des concours et examens dont la sous-direction du recrutement et de la formation a la charge, aux techniques de recrutement. Cette formation s'inscrit dans le cadre d'un accompagnement plus large apporté par l'administration.

> La formation des membres de jurys (Intérieur)

La formation, qui se déroule sur une journée, avant l'épreuve orale, vise notamment à permettre aux membres du jury d'établir une grille de notation de cette épreuve discutée et validée par tous les participants. Cette journée favorise ainsi une réflexion approfondie sur le profil des lauréats recherchés et le niveau des questions à poser. Elle est d'autant plus importante lorsque le jury doit se subdiviser.

Cette formation est structurée autour des axes suivants :

- la démarche globale de conduite d'un entretien de recrutement en situation de jury de concours ;
- les techniques de communication en situation d'entretien de sélection ;
- l'évaluation des compétences et du potentiel ;
- la prévention des biais de l'entretien et le principe de non-discrimination ;
- la sélection du candidat.

A l'issue de la formation, les membres de jurys disposent donc d'outils et de méthodes pour :

- construire un questionnement pertinent pour identifier les actions concrètes menées par le candidat, les responsabilités occupées, les compétences acquises, mais aussi son potentiel et sa motivation… ;
- structurer l'entretien (accueil, questionnements, etc.) en fonction des attentes sur les emplois à pourvoir et les fonctions exercées et le candidat ;
- mieux se connaître en tant que recruteur (perception sélective, stéréotypes, effet de halo, etc.) pour conduire un entretien structuré, dynamique, interactif, etc., et prévenir les biais de l'entretien.

Ils ont également élaboré la grille d'évaluation des candidats qui leur servira à évaluer avec objectivité la prestation de chaque candidat.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales

- Les agents non titulaires

Les diverses propositions formulées par le Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique ont servi de support à une réflexion globale conduite au second semestre 2008 sur la place du contrat dans la fonction publique, dans le double objectif de répondre aux besoins des gestionnaires et d'enrichir un cadre juridique qui a déjà connu des évolutions récentes.

L'agenda social pour la fonction publique en 2009 a retenu une orientation générale qui consiste, sans modifier l'équilibre global entre la place de fonction publique de carrière et celle du contrat, à engager une réflexion ouverte avec les employeurs publics et les organisations syndicales sur les conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique pour qu'elles répondent mieux à la réalité des besoins des administrations tout en inscrivant également cette catégorie d'agents dans une logique de parcours et de valorisation professionnels.

> Le référentiel des emplois et des rémunérations pour les agents contractuels (Intérieur)

La direction des ressources humaines a élaboré un référentiel des emplois et rémunérations pour les agents contractuels de l'administration centrale du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales et de ses services déconcentrés dans l'objectif d'harmoniser les niveaux de recrutement et d'encadrer les rémunérations et revalorisations.

Ce document référence applicable à l'ensemble des directions d'emplois du ministère a également pour finalité de permettre à l'administration centrale d'assurer l'égalité de traitement des agents non-titulaires, quel que soit leur lieu d'affectation.

Pour chacune des filières les plus représentatives (ont été exclus les personnels dont le déroulement de carrière est assujetti à une grille indiciaire et à un avancement à l'ancienneté), le référentiel identifie les métiers spécifiques en tenant compte à la fois de la classification interministérielle des qualifications professionnelles et des emplois référencés par l'APEC, de manière à garantir une cohésion d'ensemble entre la terminologie utilisée dans le secteur public et celle issue du secteur privé.

Trois seuils d'entrée ont été retenus concernant les niveaux de recrutement : débutant (moins de 5 ans d'expérience), maîtrise (5 à 10 ans d'expérience) et expertise (plus de 10 ans d'expérience).

Les critères qui président à la détermination des niveaux de recrutement et à l'élaboration de la rémunération sont les suivants :

► Niveau débutant

- Le niveau de formation qui correspond à la qualification que requiert le poste (issu de la classification interministérielle des qualifications professionnelles).
- La plage de rémunération relevée sur les sites APEC ou issues de sites spécialisés dans chaque domaine d'activités (sites de consultants pour l'informatique...).
- Une pondération appliquée à la rémunération de base selon la filière « diplômante « suivie.
- Le grade équivalent pour l'exercice de fonctions de même niveau.

► Niveau maîtrise et expertise

- Le niveau de formation qui correspond à la qualification requise pour tenir le poste (issu de la classification interministérielle des qualifications professionnelles).

- La plage de rémunération relevée sur les sites APEC ou issues de sites spécialisés dans chaque domaine d'activités (sites de consultants pour l'informatique, etc.).
- Le grade équivalent pour l'exercice de fonctions de même niveau.
- Le salaire précédent.

La cotation fictive pratiquée sur un grade de recrutement permet d'obtenir une base de rémunération cohérente vis-à-vis de celle pratiquée à l'égard des titulaires et intégrant le régime indemnitaire de ces derniers, dans la mesure où les contractuels n'en perçoivent pas.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales

> Le protocole de gestion des agents non titulaires ; le vade-mecum pour le gestionnaire et le mode d'emploi pour l'agent ; le livret d'accueil à la PJJ (Justice)

► Guide technique

A partir de 2005, un guide technique spécialement conçu à l'intention des services déconcentrés de la PJJ a été élaboré pour aider les services de Ressources Humaines dans la gestion des agents contractuels.

Ce guide de 175 pages, à la fois réglementaire et pratique, est à la disposition des gestionnaires sur l'intranet de la DPJJ.

Il a fait l'objet de mises à jour régulières en fonction des évolutions règlementaires et des modifications des barèmes de rémunération. Les enseignements des situations soumises à l'administration centrale ont également permis de l'enrichir régulièrement.

La dernière mise à jour de ce guide remonte à janvier 2009.

► Livret d'accueil

Un livret d'accueil de 8 pages est édité à l'intention des agents contractuels de la PJJ depuis 2008. Ce livret résume les principaux droits et obligations des agents non titulaires et est remis à ces agents dès leur arrivée dans les services. Une mise à jour de ce document devrait être effectuée courant 2010.

Parallèlement, le service de l'administration centrale du secrétariat général chargé de la gestion de plus de 400 contractuels s'est fixé pour objectifs en 2009 de rechercher une meilleure maîtrise de la politique de recrutement des agents non titulaires, en s'orientant vers une harmonisation des salaires lors du recrutement en fonction des diplômes, de l'expérience des candidats et de données de référence issues du secteur privé. Cette harmonisation sera complétée par un recours systématique à un mécanisme d'indexation de la rémunération. Enfin, l'introduction aux nouveaux contrats d'une part complémentaire liée au résultat est également à l'étude. Un bilan de cette étude sera effectué en 2010.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de la Justice et des Libertés

3.1.2. Former

La formation devient un instrument d'accompagnement de la transformation des missions et donc des « métiers » de l'administration. Elle permet de faire le lien entre les compétences recherchées par les administrations et les projets professionnels des agents.

Aussi, pour mieux intégrer la formation dans la politique de gestion des ressources humaines, la réforme de 2006/2007 réorganise la présentation des actions de formation en fonction de leur finalité.

Elle renforce la cohérence entre les plans de formation des services et les orientations pluriannuelles des ministères en matière de gestion des ressources humaines, instaure un droit individuel de formation (DIF) négocié par chaque agent avec son responsable hiérarchique. Un dispositif de formation en alternance est créé (« période de professionnalisation »). Il est consacré aux cas de reconversion, de seconde carrière ou de reprise d'activité après interruption.

Plus largement, la réforme vise à améliorer la prise en compte de l'expérience acquise par les agents tout au long de leur carrière et aujourd'hui méconnue ou insuffisamment valorisée. Pour ce faire, un accompagnement individuel continu (entretiens annuels d'évaluation, entretiens et bilans de carrière, tutorat…) doit être organisé et des procédures de reconnaissance de la « densité » de l'expérience acquise doivent être ouvertes dans les différents dispositifs de promotion et de recrutement.

La conception des plans de formation dans les services, recourant à la nouvelle typologie des actions de formation, est également en cours dans les services. En cohérence avec l'approche globale de la GRH qui prévaut aujourd'hui, les ministères ont le plus souvent choisi de lier l'entretien de formation et l'entretien professionnel annuel, ce qui présente aussi un intérêt en termes d'efficacité et d'économie de temps. Un effort de formation de l'encadrement est néanmoins nécessaire pour la conduite du volet qui porte sur les projets professionnels des agents et sur les formations nécessaires pour accompagner leur évolution de carrière.

- Le droit individuel à la formation (DIF)

La mise en place de ce nouveau dispositif se fait progressivement. Ainsi, les droits acquis par les agents au titre du DIF (droit individuel à la formation) ne sont que de 30 heures pour 2009, ce qui explique le faible niveau d'utilisation constaté jusqu'à présent. Certains ministères ont néanmoins mis à profit cette période pour réfléchir à la doctrine d'utilisation de ce nouveau droit, compte tenu notamment de leurs spécificités en termes de conditions d'emploi des personnels. D'autres, tel le ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche, ont d'ores et déjà élaboré un outil de décompte du DIF. Un grand nombre de ministères a mené des actions d'information et de sensibilisation sur cet outil « phare » de la réforme de 2007.

> L'outil de décompte du droit individuel à la formation (Agriculture)

Le droit individuel à la formation (DIF) a été mis en place, pour la fonction publique d'État, par la loi n°2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique. Il visait ainsi à permettre à chaque agent de disposer d'un temps donné, en fonction de temps de travail, à consacrer à de la formation ; la mobilisation de ce DIF est à l'initiative de l'agent en accord avec son administration.

Les modalités d'usage du DIF ont été précisées par deux décrets : le décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État et le décret n° 2007-1942 du 26 décembre 2007 pour les agents non titulaires.

Une note de service SG/SRH/SDDPRS/N° 2008-1226 a été publiée par le ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche (MAAP), en octobre 2008, afin de préciser les conditions dans lesquelles le DIF peut être mobilisé par les agents, accompagnées des documents utilisables à cette fin (demande de mobilisation du DIF ou convention d'utilisation anticipée du DIF). Ces deux éléments étaient assortis du schéma du circuit d'instruction du DIF par un agent afin de préciser les modalités de prises en charge financière dans le respect des responsabilités confiées aux responsables de programme et aux responsables de budgets opérationnels de programmes. La complexité du circuit ainsi nécessaire a probablement contribué au très faible nombre de demandes ainsi recueillies.

Au MAAP, afin de procéder au décompte des heures de DIF acquises par chaque agent et de celles qui ont pu être consommées, un module spécifique est également en cours de création dans le cadre de la refonte de son système d'information des ressources humaines (SIRH) : le passage de l'outil EPICEA vers l'outil en création, AGORHA. Ce nouveau module permettra ainsi un décompte facilité, centralisé et unique de ces heures de DIF. Actuellement, ce décompte se fait exclusivement par un suivi par le gestionnaire de proximité de l'agent. Ce nouvel outil permettra ainsi d'accompagner la mobilité de l'agent en décomptant précisément lors de son départ les heures lui restant dues, et en prenant en considération, lors de son arrivée, les heures acquises.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche

- Les documents d'orientation de la formation professionnelle

La dynamique est bien lancée, et si les documents d'orientation pluriannuels relatifs à la formation adossés au schéma stratégique des ressources humaines ministériel sont encore formellement peu nombreux, leur mise au point (ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche, ministère de la Justice, MEEDDM) donne dans certains cas lieu à accord ministériel négocié en bonne et due forme (par exemple : 5ème accord cadre du ministère de la Défense sur la formation professionnelle tout au long de la vie 2008-2011).

> Le document d'orientation à moyen terme de la formation professionnelle (Agriculture)

La note d'orientation pour la formation professionnelle des personnels du ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche (MAAP) est un document pluriannuel ; celle concernant les années 2010 à 2012 a été présentée au comité technique paritaire ministériel, section spécialisée formation continue, le 31 mars 2009, et validée par le comité d'orientation lors de sa réunion du 7 mai 2009.

La note est actualisée annuellement et prend en considération les importantes évolutions du contexte de l'action des services et des agents du MAAP.

Les fiches qui composent cette note portent sur :

- les domaines transversaux qui ne relèvent pas spécifiquement d'un programme budgétaire donné ;
- les orientations à privilégier par programme mis en œuvre par les services centraux et déconcentrés du MAAP ;
- les orientations en matière de formation aux politiques environnementales ;
- les programmes relevant du secteur de l'enseignement.

Ces fiches présentent les orientations vers lesquelles faire porter prioritairement l'effort de développement de compétences. Ce dernier point prend toute son importance dans le contexte plus général de la mise en œuvre d'Emplois Métiers Horizon 2012 (EMH 2012), programme de gestion prévisionnelle des ressources humaines du MAAP, qui vise à l'accompagnement des parcours professionnels des agents au regard des besoins en compétences liés au nouveau périmètre des missions du ministère.

Cette note d'orientation n'a pas vocation à recenser de manière exhaustive toutes les thématiques à développer dans les différents dispositifs de formation. Cette déclinaison relève des plans locaux ou régionaux de formation, qui tiennent compte du contexte local et de la stratégie propre développée par les responsables des structures concernées.

Les années 2010-2012 sont marquées par une évolution très notable du contexte d'action des services du MAAP.

Aujourd'hui, le champ des réformes dans les services de l'État s'organise autour des décisions issues de la révision générale des politiques publiques (RGPP). Aussi, plusieurs thèmes principaux en matière de formation professionnelle ont été identifiés pour les trois années à venir :

► L'accompagnement des suites de la RGPP

Il porte à la fois :

- sur les évolutions des missions : ainsi l'appui à la mise en œuvre des plans de réorientation de l'ingénierie en région (PRIR) est une priorité ; l'intégration des préoccupations en matière de qualité nutritionnelle des aliments fait l'objet d'un effort de formation à la hauteur des enjeux ;
- sur les structures, tant en administration centrale, que dans les services déconcentrés et dans le secteur de l'enseignement technique agricole ; l'accompagnement des réorganisations/fusions de services bénéficie d'un volet « formation » adapté.

Les besoins collectifs de formation sont à analyser avec le concours des acteurs les plus pertinents des niveaux local, régional et national. S'agissant des besoins de formation à caractère plus individuel, le réseau d'appui aux personnes et aux structures (RAPS) est un levier stratégique pour leur identification.

► Les formations managériales

La conduite de ces changements nécessite une forte mobilisation de l'encadrement et celui-ci doit être accompagné dans cette mission, notamment par des actions de formations :

- pour les directeurs : un appui est nécessaire afin de les accompagner dans la préparation à la conduite du changement et notamment au rapprochement d'équipes de cultures professionnelles différentes. En outre, porter à leur connaissance les politiques portées par les différents ministères est un atout ;

- pour les chefs de service, membres des comités de direction en services déconcentrés : l'effort entrepris dans leur formation aux fondamentaux du management est maintenu ; ils seront conduit à développer des connaissances indispensables en matière de gestion concrète des compétences de leur équipe et, pour cela, renforcer leur maîtrise des techniques de conduite d'entretien ;
- les cadres intermédiaires seront, eux aussi, formés à ces problématiques.

► Le développement durable et le rôle de l'État dans le suivi des mesures du Grenelle de l'environnement

Compte tenu des orientations ministérielles et des exigences majeures découlant du Grenelle de l'environnement, il est nécessaire de développer une nouvelle culture et de rendre plus concrète, pour tous, cette notion de développement durable. C'est une préoccupation largement partagée et commune aux agents quel que soit leur service.

Bien que la notion de développement durable ne soit pas récente, la prise de conscience et la traduction pratique des enjeux et problématiques se traduit par des évolutions structurantes à laquelle il faut répondre par une action structurée.

Les objectifs d'intégration du développement durable dans les politiques de formation continue du MAAP visent à :

– rendre plus concrète la notion de développement durable en lien avec chaque thème et de montrer en quoi elle est au cœur des missions des services de l'État ;

– donner des éléments pour agir en ayant intégré cette préoccupation, la démarche qui lui est associée et les conclusions du Grenelle de l'environnement.

► La mise en œuvre des démarches de gestion prévisionnelles des ressources humaines

Le MAAP met en place une démarche ambitieuse de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) pour accompagner l'évolution des priorités d'action du ministère et des structures qui les mettent en œuvre et ainsi mieux accompagner ses agents. Cette démarche concerne tous les pans de la gestion des ressources humaines et donc également la formation des agents. Parallèlement, l'accompagnement de la communauté de travail est indispensable et la formation continue y a un rôle essentiel, tant sur le plan individuel que collectif.

Les actions d'information et de formation pour mieux comprendre et faire face aux conséquences du changement sont renforcées dans les structures en préfiguration. Une nouvelle étape de professionnalisation des délégués régionaux à la formation continue vise à développer leurs compétences en tant qu'acteurs chargés d'appuyer les directeurs des DRAAF dans leur rôle de gestion de la compétence collective dans la région.

A côté de ces actions collectives, les parcours individuels pour l'adaptation à un poste de travail nouveau, l'évolution prévisible des métiers, le développement ou l'acquisition de nouvelles compétences sont confortés, tout particulièrement pour les domaines concernés par l'effort de modernisation : systèmes d'information et valorisation des données, méthodes et outils de la gestion publique, gestion des ressources humaines, domaines techniques dans lesquels les missions du MAAP sont infléchies. A ce titre, des actions pourront être proposées pour compléter la professionnalisation des acteurs chargés de l'orientation et du suivi des agents.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche

> Le document d'orientation pluriannuel de la formation (Justice)

La fonction formation est organisée verticalement au ministère de la Justice et des Libertés. Chaque direction-métier, en charge d'une ou plusieurs filières professionnelles (direction des services judiciaires, direction de l'administration pénitentiaire, direction de la protection judiciaire de la jeunesse), assure, en effet, le pilotage d'une école de service public (école nationale de magistrature, des greffes, de l'administration pénitentiaire ou de la protection judiciaire de la jeunesse) et dispose de son propre réseau déconcentré en matière de formation continue.

L'effort de formation, notamment initiale, du ministère de la Justice et des Libertés se révèle conséquent. Le dernier bilan de la DGAFP sur la formation des agents de l'Etat en 2006 situe, par exemple, le ministère au premier rang pour le nombre de jours de formation rapportés aux effectifs pour les agents de catégorie A et B. Néanmoins, faute d'une vision globale et exhaustive de l'activité des différents services en charge de la formation au sein des directions et du fonctionnement des quatre écoles de service public du ministère, la performance de la fonction formation reste difficilement appréhendable.

La rédaction du document d'orientation pluriannuel en matière de formation (DOPAF), prévu à l'article 31 du décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie (FPTLV), constitue donc une réelle opportunité de développer une politique de formation ministérielle grâce à l'harmonisation des pratiques et la définition d'orientations ministérielles.

Ce document, qui sera finalisé au dernier trimestre 2009, se décompose en quatre volets :

- un volet juridique avec la définition des principes directeurs de mise en oeuvre de la réforme de la formation professionnelle pour les services du ministère de la Justice et des Libertés (préconisation d'utilisation régulière du DIF, formations prioritairement effectuées sur le temps de service…) ;
- un volet organisationnel avec une présentation du rôle des différents acteurs de la formation au ministère de la Justice (administration centrale, réseau déconcentré, écoles de service public…) dans une logique de distinction entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'oeuvre ;
- un volet prospectif avec une définition des priorités ministérielles de formation sur la période 2009-2012 tant pour les formations généralistes (RH, Europe, etc.) que pour les « formations spécifiques aux missions de chaque ministère », conformément à la nomenclature DGAFP ;
- un volet performance, qui doit être plus conçu comme une « feuille de route » pour les trois prochaines années visant à définir les projet structurants en matière de formation avec un axe de travail fort de renforcement de la mutualisation. Les expérimentations en cours (plates-formes de mutualisation de la formation continue au niveau déconcentré, élaboration de marchés publics nationaux pour la préparation aux concours et la bureautique, mutualisation entre les écoles de service public du ministère à l'instar du « campus budgétaire » à l'ENAP) sont recensées ainsi que les chantiers à mettre en oeuvre (création d'un tableau de bord ministériel en matière de formation, mise en place d'une formation à l'attention de l'encadrement supérieur, redéfinition des compétences entre le réseau déconcentré et les écoles en matière de formation continue, etc.).

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de la Justice et des Libertés

> La mise en place de plans de formation régionaux : l'exemple des parcours de professionnalisation 2009 en Île-de-France (Développement durable)

Dès 2006, des expérimentations de maîtrise d'ouvrage régionale de formation ont été mises en place dans neuf régions au MEEDDM (partie du ministère ex-Equipement). Ces expérimentations avaient été décidées initialement suite à la mise en place de la Lolf, qui confiait aux directeurs régionaux de l'équipement un rôle et des fonctions nouvelles, les plaçant comme responsables de BOP en lien direct avec les directions d'administration centrale au titre de directions de programme et avec les services opérationnels, sur le terrain. Les expérimentations ont été confortées en 2008 par les projets de réorganisation territoriale de l'Etat issus notamment de l'élargissement du périmètre du ministère au nouveau MEEDDAT et aux réorganisations territoriales qui en découlent (fusion DDEA, création des DREAL, effets de la RGPP).

Les parcours de professionnalisation construits en 2009 entre les services d'Ile-de-France, la DREIF et le Centre de Valorisation des Ressources Humaines d'Ile-de-France constituent un exemple de démarche d'offre de formation répondant aux besoins locaux et régionaux, avec un objectif de développement des compétences.

► Un contexte d'évolution des métiers au sein du ministère

Les parcours de professionnalisation du plan régional de formation 2009 d'Ile-de-France, sont le fruit de la volonté du maître d'ouvrage régional, le DREIF, d'améliorer la formalisation de la commande de formation des services de la région sur les compétences nécessaires pour répondre à l'évolution des métiers du ministère. Il s'agit d'une approche nouvelle, afin de mieux guider le parcours d'évolution de chacun en satisfaisant à la fois ses propres aspirations à progresser, à évoluer, mais aussi à répondre aux besoins de la hiérarchie et de mieux articuler les compétences individuelles au bénéfice des compétences collectives.

► Une commande formalisée par le DREIF

Le commanditaire, le directeur régional de l'équipement Ile-de-France, agissant en qualité de maître d'ouvrage régional, a fixé les thématiques compétences prioritaires au nombre de quatre, et a constitué sur chaque thématique des groupes de travail, composés d'agents des services d'Ile-de-France et chargés avec le CVRH de proposer des orientations de formation. Un comité de pilotage du Plan de formation, présidé par le DREIF délégué et composé de représentants de tous niveaux des divers services de la région, a suivi, orienté et validé le travail des différents groupes, permettant d'aboutir à la définition de parcours de professionnalisation. Le CVRH avec les responsables des groupes de travail a construit et finalisé les différents parcours. Cette démarche a été étendue aux autres thèmes de formation qui, bien que correspondant à un réel besoin des services, n'avaient pas été considérés comme une priorité régionale. Ainsi petit à petit, le plan régional de formation est passé d'une logique de catalogue à une logique de parcours métiers, rendant ainsi plus lisible pour chaque agent les progressions possibles dans son domaine d'activité.

► Des objectifs d'acquisition des compétences

L'objectif est de favoriser le dialogue nécessaire entre les cadres et les agents sur l'acquisition des compétences et leurs évolutions. Ces parcours peuvent donc être utilisés au moment de l'arrivée d'un agent dans le service pour construire avec lui un parcours déterminant les réponses à apporter à la nécessaire adaptation de ses savoirs. Ils peuvent également permettre au moment de l'entretien annuel de formation d'échanger et de bâtir avec l'agent un parcours individuel de progression.

► Une démarche partenariale entre les services et le CVRH

Ces parcours de professionnalisation sont le résultat d'un travail du CVRH avec les chefs de service déconcentrés de la région Ile-de-France, totalement impliqués dans la démarche, sur la production des parcours et qui se poursuit par l'écriture des cahiers des charges de formation.

Les parcours 2009 portent sur sept domaines (cf. copie d'écran), recensant plus de 100 modules de formation que les agents peuvent suivre, en fonction des postes occupés et de leur niveau d'expertise, et répondant pour certains aux problématiques spécifiques du territoire francilien.

► Une communication autour du projet

Un document papier diffusé à l'ensemble des services de MEEDDM d'Ile-de-France a été tiré à 1000 exemplaires. Ce document est également diffusé à partir du site intranet du CVRH et des sites intranet des services d'Ile-de-France. Au fur et à mesure de la création de nouveaux parcours d'autres fiches seront imprimées et diffusées ainsi que par l'intranet.

► Un bilan qui manque encore de recul

Il est trop tôt pour faire le bilan, mais le nombre d'inscriptions d'agents sur certains parcours montre que la création de parcours a répondu à un besoin. Certains stages vont être démultipliés, face à la demande.

Les chefs de service déconcentré ont exprimé leur satisfaction sur le fait que les parcours aidaient la hiérarchie à s'impliquer dans les projets formation.

► Suites et perspectives

Sur l'année 2010, toujours à partir des besoins exprimés dans les services, et à partir de groupes de travail, d'autres parcours vont être développés sur les thèmes de l'eau et des risques, ces deux thèmes étant traités en lien avec l'aménagement et les déplacements. Ceux qui existent actuellement vont faire l'objet d'une évaluation dans le cadre du Comité de pilotage du plan régional de formation.

► Contacts

Daniel Bazin, Directeur délégué de la DREIF - Tél. : 01 40 61 86 36

Chantal Clerc, Directrice du CVRH - Tél. : 01 44 06 16 44

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer

Les parcours de professionnalisation en Ile de France

Parcours dans le domaine de la commande publique

Parcours dans le domaine des constructions publiques

Parcours dans le domaine de l'urbanisme opérationnel

Parcours dans le domaine du management

Parcours dans le domaine de la gestion des ressources humaines

Parcours dans le domaine de l'habitat

Parcours dans le domaine du développement durable

> Les indicateurs de coût des formations continues par journée stagiaire (Développement durable)

L'indicateur « effort en matière de formation continue » figurera en 2010 dans l'objectif n°3 : « appliquer une politique des ressources humaines responsable ». Il est rattaché à l'action 5 « Politique des ressources humaines et formation ».

Il se décompose en deux sous-indicateurs :

- sous-indicateur 3.1.1 : « coût de la formation continue par journée stagiaire » ;
- sous-indicateur 3.1.2 : « nombre moyen de jours de formation suivis par agent » (hors PAP).

Le sous-indicateur 3.1.1 « coût de la formation continue par journée stagiaire était présent, en tant qu'indicateur, dans le PAP 2009 du programme 217 CPPEDAD.

► Le périmètre de l'indicateur de performance

Cet indicateur sera décliné dans les BOP, pour la première année en 2010.

Le sous-indicateur 3.1.1 permet de calculer les dépenses engagées pour la formation continue, pour toutes les thématiques du ministère (politiques publiques ou métiers support) et tous niveaux de maîtrise d'ouvrage confondus, (dépenses de formation continue dans l'année (en €)/ nombre de journées x stagiaires).

- **nombre de journées x stagiaires**

Cette notion correspond au nombre de journées-stagiaires produites par le réseau formation du ministère (cellules locales ou régionales de formation, centres interrégionaux de formation professionnelle – CIFP, IFORE, écoles, prestataires externes, directions d'administration centrale) et porte sur les actions de formation continue suivantes : les actions d'adaptation immédiate au poste de travail (T1), les actions de formation répondant à l'adaptation prévisible des métiers (T2) et le développement des qualifications ou l'acquisition de nouvelles qualifications (T3). S'y ajoutent : la préparation aux examens et concours, les bilans de compétences, le congé de formation professionnelle et les dépenses de périodes de professionnalisation. Il est précisé que ces données sont disponibles pour l'ensemble des départements ministériels et utilisées par la DGAFP dans ses bilans annuels.

- **Les crédits consacrés à la formation**

Cette notion reprend l'intégralité des crédits de rémunération des formateurs internes (titre 2), de fonctionnement des CIFP (loyers, fluides, déplacements, reprographie, locations de salles, etc.), et des crédits pédagogiques, dans le périmètre précisé ci-avant (titre 3). Ils ne comprennent pas la masse salariale des personnels assurant l'ingénierie de formation, ni celle des stagiaires.

► Les sources et processus de recueil des données disponibles

Pour le sous-indicateur 3.1.1

- **Source des données**

Les données statistiques sont extraites du système d'information existant dédié SAVOIRS + pour les services de l'ex-ministère de l'Equipement. Pour les services de l'ex-ministère de l'Ecologie, dont l'IFORE, les données sont issues du système d'information de l'IFORE, complétées par une enquête directe auprès des services de l'ex-MEDD ne relevant pas du périmètre du SI de l'IFORE. S'ajoutent enfin les éléments des DREAL.

- **Processus de recueil des données**

Au tout début du mois de janvier de l'année n, la DRH saisit les services d'une enquête statistique relative aux données de la formation de l'année n-1. Des requêtes leurs sont adressées, grâce auxquelles sont extraites du système d'information existant dédié SAVOIRS +

(qui sera remplacé courant 2011) les données statistiques (sous format EXCEL). Celles-ci sont confortées et validées au niveau de l'interrégion par le centre interrégional de formation professionnelle, qui transmet alors la base définitive de calcul à la DRH. Les données ainsi fiabilisées sont disponibles début mai de l'année n.

La collecte des « DÉPENSES _FORMATION ». Les dépenses de formation continue comprennent les dépenses de fonctionnement au sens large. Les dépenses de fonctionnement, les frais pédagogiques (CIFP + SD + DAC + IFORE), et le coût des prestataires externes.

Les frais pédagogiques, frais de fonctionnement et recours aux prestataires externes : leur montant est calculé sur la base des dépenses correspondantes effectuées sur les lignes budgétaires identifiées sur les domaines formation pour les structures listées dans le paragraphe précédent.

S'y ajoute les dépenses de rémunération des formateurs internes, obtenues par le biais d'une requête effectuée sous INDIA, sur le code nomenclature correspondant.

► Le responsable de l'indicateur

Denis Priou, chargé de la sous-direction du développement des compétences et de la formation (Service des emplois et des compétences – Direction des ressources humaines – Secrétariat général) est responsable du pilotage de cet indicateur.

Le responsable de cet indicateur décline les objectifs politiques du programme CPPEEDDM en objectifs opérationnels. Il définit un plan d'action pluriannuel et le met en œuvre en mobilisant tous les acteurs. Il mesure et contrôle les résultats.

En vue de la tenue du tableau de bord de la performance du programme, il réalise chaque année le compte-rendu pour la réalisation du rapport annuel de performance.

► Le système d'information de l'indicateur

- Le système d'information en vigueur, SAVOIRS+, étant obsolète, un dossier d'analyse fonctionnelle élaboré en 2009 a mené à la rédaction d'un cahier des charges visant à l'acquisition d'un nouveau système d'information de la formation du ministère, qui devrait être disponible au cours de l'année 2011. En parallèle, et compte tenu du délai d'acquisition du futur SI, des démarches sont entreprises pour actualiser SAVOIRS+, afin d'en fiabiliser les données.
- Le futur système d'information devra permettre de valoriser les informations produites ou collectées et de générer une plus-value par leur consolidation, leur rapprochement et leur exploitation. Il devra apporter une aide à la décision, au pilotage opérationnel et à l'évaluation des politiques publiques ou de l'action des services.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer

> Le dispositif de formation à distance (Développement durable)

Le MEEDDM s'est engagé dès 2003 sur la voie de la formation ouverte et à distance (FOAD).

En 2008, une vingtaine de formations ont été réalisées en FOAD. Ces formations conçues à la demande des prescripteurs nationaux et services déconcentrés, on été conçues par les

écoles (ENTE d'Aix et Valenciennes) et des organismes du ministère comme le Service central d'hydrométéorologie et d'appui à la prévision des inondations (SCHAPI).

Les efforts entrepris doivent être prolongés et amplifiés pour l'ensemble des formations.

► L'organisation du dispositif

Un dispositif de « e-formation » est en cours d'organisation mobilisant l'ensemble des ressources du ministère afin d'accompagner, de coordonner les actions en cours et d'apporter une réponse aux demandes émergentes des services.

Il repose sur les compétences internes existantes en matière d'ingénierie pédagogique, de médiatisation dans les écoles et les centres techniques. Il est formé de :

- deux comités (un comité d'orientation générale et d'un comité de projet spécifique) ;
- une équipe chargée des technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE) est en cours de création ;
- quatre groupes de travail ont été constitués au sein du ministère pour accompagner le développement et la professionnalisation de la e-formation.

La mise en œuvre des formations est assurée par les centres et écoles de formation du ministère (ENTE, IFORE, CIFP futurs CVRH...).

► Les formations cibles

Dans un premier temps, la politique de développement en e-formation est centrée sur les formations liées :

- aux métiers (prise de poste des Secrétaires Généraux, formation des contrôleurs des transports terrestres, formation préventive sur les risques majeurs, construction des éco-quartiers...) ;
- aux outils spécifiques notamment sur le logiciel pour l'application du droit des sols.

Les formations cibles sur le thème du développement durable, pourront faire l'objet d'un déploiement étendu à l'ensemble des agents de la fonction publique, notamment celles portant sur la sensibilisation au développement durable, ou la formation à l'éco-conduite.

La réalisation de l'ensemble du portefeuille de formations visé ci-dessus est prévue au cours des trois années à venir.

► Une démarche ouverte a la collaboration interministérielle

Dans un second temps, la politique de développement de l'offre en e-formation conduira le MEEDDM à entreprendre des démarches vers les autres ministères.

Dès le lancement du projet, dans une démarche de collaboration interministérielle des contacts ont été établis avec d'autres services ministériels en charge des TICE (ministère de l'Intérieur, ministère des Finances (IGPDE), le ministère des Affaires étrangères).

L'objectif immédiat est de profiter des expériences capitalisées (organisation, benchmarking...) voire de réutiliser des formations et grains pédagogiques sur lesquels ces services sont reconnus.

Dans ce cadre, il est prévu d'autres rencontres avec ces services notamment la sous-direction des TICE du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer

> La formation à distance (Education nationale)

Le pôle national de compétences FOAD (Formation ouverte et à distance) créé en 2003 pour répondre au besoin de maintien du niveau de compétences des personnels des MEN et MESR mutualise des services professionnalisés et propose une offre effective de formations de qualité, adaptées aux contraintes économiques, s'appuyant sur des solutions de travail collaboratif et d'enseignement à distance.

La formation « juste ce qu'il faut, juste au bon moment » mise en œuvre dans le cadre de la formation continue des personnels repose sur une méthodologie adaptée aux besoins individuels pour servir le plus grand nombre en conservant toute sa pertinence dans les différents contextes.

La personnalisation des parcours et la disponibilité permanente des contenus permettent à chacun de se positionner par rapport aux notions abordées pour se former à son rythme et en fonction de ses besoins. Placé en position active dans le processus d'acquisition de connaissances et de compétences, l'apprenant devient acteur de sa formation et s'engage dans la construction d'une véritable stratégie d'apprentissage articulant moments de formation et temps de travail.

L'action présentielle démultipliée induite par l'alternance de modules en présentiel (ou en classe virtuelle) et de modules « seul devant écran », le suivi et l'accompagnement par le tuteur répondent à de nouveaux besoins en terme de formations collaboratives et coopératives, facilitent la transmission des savoirs et savoir-faire, le partage d'expérience et les échanges entre pairs.

Actuellement, quatre services sont opérationnels et en forte croissance :

- la plate-forme e-learning héberge une centaine de modules de formation proposés dans les PAF et les PDF, parmi lesquels des contenus « informatique et Internet » conformes au référentiel du C2i niveau 1, des ressources pour la préparation du concours d'adjoint administratif et des contenus « métier » de formation sur les systèmes d'information EPP, GAIA, SCONET, IMAG'IN, SIRHEN… ;
- la plate-forme Pairform@nce répond au besoin de développement des usages des TICE et du travail en réseau par la mise en œuvre d'un concept de formation-action accompagnée et en équipe. Une centaine de parcours disciplinaires et transversaux sera disponible à la rentrée 2009 pour les enseignants du premier et du second degré ;
- l'espace de travail collaboratif QuickPlace et la classe virtuelle Centra complètent les dispositifs de formation en offrant à tous les acteurs une grande souplesse d'utilisation améliorant la communication tout en éliminant les contraintes liées aux déplacements.

L'ingénierie de la formation se trouve profondément modifiée par les dispositifs e-learning. Au-delà des aspects économiques, la FOAD permet d'engager une réflexion de fond sur les pratiques pédagogiques pour conforter l'efficience des formations. Conformément aux orientations du S.3.I.T., elle intègre les dispositifs de formation à destination d'un nombre croissant de personnels et s'inscrit dans un contexte plus large de conduite du changement.

Source : dossiers de conférence de GPRH 2009 des ministères de l'Education nationale et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

> La formation conjointe des personnels consulaires et préfectoraux (Immigration)

Le ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire (MIIINDS) a été créé par le décret du 19 juin 2007 relatif à la composition du Gouvernement. Il a été constitué par le transfert, le 1er janvier 2008, de plusieurs services, notamment des ministères des Affaires étrangères et européennes, de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales et des ministères sociaux.

Son organisation définitive a été précisée par le décret n°2007-1891 et l'arrêté du 26 décembre 2007 portant organisation de l'administration centrale du ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire (MIIINDS). Des conventions de gestion ont été signées entre le MIIINDS et chaque ministère partenaire pour définir les modalités de la gestion des ressources humaines. Elles prévoient notamment que chaque agent continue de bénéficier des formations initiales et continues délivrées par son ministère d'origine.

La situation du ministère du MIIINDS à l'intersection des dispositifs de formation de ses partenaires, lui permet de tirer partie d'offres largement mutualisées, répondant aux besoins des agents et aux attentes de leurs chefs de bureau, exprimés lors des entretiens d'évaluation professionnelle.

Par ailleurs, indépendamment des objectifs définis dans les plans de formation des ministères partenaires qui s'appliquent aux agents de leur ressort, le MIIINDS a dégagé des objectifs qui lui sont propres, notamment en matière de professionnalisation et d'acquisition d'une culture commune.

Dans ce cadre, des actions spécifiques de formation ont été initiées par le ministère de l'Immigration en 2009 notamment une formation croisée entre certains agents de préfectures et de consulats.

En effet, conscient de l'intérêt de constituer des relations privilégiées entre consulats et préfectures, le MIIINDS a initié une formation commune des chefs des bureaux des étrangers des préfectures et des cadres des consulats responsables de la délivrance des visas, à travers un séminaire, puis une période de stage en situation c'est-à-dire en consulat pour les personnels de préfecture et en préfecture pour les personnels des consulats.

Les objectifs étaient les suivants :

- présenter pour chaque catégorie de participants les missions, les procédures et les spécificités dans lesquelles s'inscrit l'action quotidienne des agents dans les consulats et les préfectures ;
- favoriser des échanges d'expériences et la confrontation des problématiques internes pour enrichir la compréhension du contexte des contraintes du ministère associé. Une période de stage en consulat et en préfecture complétera cette formation ;
- encourager la constitution de relations privilégiées entre les consulats et les préfectures bénéficiant aux agents des deux ministères partageant les mêmes objectifs dans le cadre d'une même réglementation ;
- apprendre à travailler en commun et mieux comprendre, en amont comme en aval, les tâches de chacun dans le cadre de la délivrance des visas et de la maîtrise du contrôle de l'immigration.

Cette formation a été très bénéfique aux participants et sera suivie d'un stage *in situ* réservé pour la première promotion à des directeurs et des chefs de bureau des étrangers pour les préfectures et à des consuls ou vice-consuls.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire

> Le dispositif de parcours individualisés de formation (Services du Premier ministre)

La Direction des services administratifs et financiers du Premier ministre a développé des parcours individualisés de formation. Ce dispositif a été décliné pour les personnels recrutés par l'intermédiaire du PACTE. D'autres dispositifs ont été également mis en place, dans le cadre de reconversions professionnelles d'agents en situation de mobilité.

I/ Le PACTE

Les agents sans diplôme et sans qualification professionnelle reconnue, recrutés dans le cadre d'un PACTE, ont vocation à bénéficier d'une période de formation correspondante à 20 % de la durée totale du contrat.

La Direction des services administratifs et financiers du Premier ministre a organisé cette période de formation en trois volets, chacun de ces volets faisant l'objet d'une évaluation :

- un tronc commun de formation de connaissance et d'adaptation à l'environnement de travail ;
- une formation de « métier » ;
- des formations complémentaires.

1/ Le tronc commun de formation de connaissances et d'adaptation à l'environnement de travail

Le tronc commun de formations concerne les connaissances que tout agent de catégorie C se doit d'acquérir quelle que soit la fonction occupée : les formations générales et les formations bureautiques. Au regard du résultat des évaluations par l'agent et son supérieur hiérarchique, des sessions complémentaires peuvent être organisées.

A – Les formations générales : 13,5 jours

Pour faciliter leur intégration dans les services, les « Pacte » participent à des sessions collectives pour leur permettre de rencontrer d'autres agents des services du Premier ministre. Ces cursus de formation générale visent à appréhender l'univers professionnel dans lequel évolue l'agent, à prendre connaissance du fonctionnement des services du Premier ministre, à favoriser l'adhésion à une culture commune et à développer le sens du service public (déontologie, sécurité notamment).

Un deuxième module permet de faire un bilan sur la maîtrise écrite de la langue pour, le cas échéant, programmer des sessions de perfectionnement. Une formation à la gestion du temps est également organisée. Enfin, le dernier module obligatoire de ces formations

générales est la formation de sauveteurs secouristes du travail.

B – Les formations bureautiques

Chaque agent recruté dans le cadre du PACTE suit une formation aux outils bureautiques les plus couramment utilisés : traitement de texte, tableur, internet, messagerie et agenda électronique.

Au cours de ces formations sont notamment exposées les règles de la charte graphique et enseignées les bases de la rédaction administrative.

2 / Une formation de « métier »

Le cursus de formation de « métier » est adapté au poste occupé par l'agent. Le programme est élaboré, « sur mesure » et en concertation avec le service employeur, le tuteur et l'agent.

A titre d'exemple, deux actions de formation ont été programmées pour un conducteur et un jardinier :

- préparation aux permis de conduire C, EC et D pour le conducteur (3,5 mois) ;
- préparation diplômante d'ouvrier du paysage, formation en alternance d'une durée de 517 heures pour le jardinier.

Ces formations sont prolongées jusqu'à la réussite de l'examen.

3 / Formations complémentaires

En fonction des missions qui lui sont confiées et au regard des observations du tuteur, des formations complémentaires sont proposées à l'agent :

- formations liées à des thématiques générales aussi diversifiées que rédaction administrative et sécurité incendie ;
- perfectionnement à l'utilisation de outils bureautiques ;
- formations aux marchés publics, à la sécurité routière et à l'éco-conduite ou à la conduite d'engins CASES, etc.

II / Accompagnement à la reconversion professionnelle et à la mobilité

Les services du Premier ministre (SPM) ont organisé un dispositif de formation destiné à accompagner des reconversions dans deux cas de figure : pour accompagner une mobilité souhaitée par l'agent ou dans le cadre d'une mobilité consentie à la suite d'une restructuration de service.

1 / Une mobilité souhaitée

L'agent est reçu en entretien par les conseillers d'aide à la mobilité et aux parcours de carrière et reçoit de manière régulière les fiches de poste correspondant le mieux à ses attentes et à ses compétences. Il peut bénéficier d'ateliers de travail pour tester sa motivation :

- rédiger des lettres de motivation sur la base d'offres d'emplois ;
- effectuer un bilan de compétences ;
- le cas échéant, un plan de formation lui est proposé en fonction des objectifs déterminés en commun.

2 / Une mobilité consentie à la suite d'une réorganisation de service ou d'une restructuration

Pour les restructurations les plus lourdes, les SPM mettent en place une équipe de projet qui veille, au cas par cas, à l'accompagnement du personnel.

L'une des missions de l'équipe consiste à déterminer avec l'agent le parcours professionnel qu'il voudrait entreprendre et à bâtir un plan de formation individuel pris en charge par les SPM.

Un dispositif particulier a ainsi été mis en place pour les agents des centres interministériels de renseignements administratifs (CIRA). Chaque agent qui en a formulé la demande a pu bénéficier d'une ou plusieurs formations au cours de l'année 2009. Les formations ont parfois pris la forme d'un parcours de valorisation des acquis de l'expérience (VAE), ou de l'apprentissage d'un métier nouveau.

De manière plus ponctuelle et dans le cadre d'externalisation de certaines prestations, l'administration va jusqu'à proposer un parcours de formation à la création d'entreprise.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 des services du Premier ministre

> Le dispositif informatisé de gestion de la formation (Justice)

Le suivi informatisé de la formation - Expérience de la Direction de l'administration pénitentiaire –

Logiciel ATOUT MAJEUR

La Direction de l'administration pénitentiaire ainsi que ses directions interrégionales étaient confrontées depuis une dizaine d'années à un problème d'absence d'outil de gestion informatisée de la formation.

Or, les services tant centraux que déconcentrés, en charge de la formation des personnels doivent d'une part, réaliser un certain nombre d'analyse et de traitement de données, et d'autre part, rendre des comptes auprès de différentes instances : statistiques annuelles de la fonction publique, tableaux de bord du contrôle de gestion, questionnaires de la cour des comptes, rapports annuels d'activité, questions parlementaires, etc.

Partant du constat que la version n° 2 du SIRH Harmonie incluant la formation ne serait déployée au plus tôt que dans le courant 2010, le bureau chargé des ressources humaines a exprimé en 2008 le besoin de pouvoir disposer rapidement d'un outil permettant de consolider les données de formation professionnelle des différentes entités (Directions interrégionales des services pénitentiaires, mission outre-mer et école nationale d'administration pénitentiaire).

Sept directions interrégionales de l'administration pénitentiaire (DISP : Toulouse, Dijon, Strasbourg, Lyon, Marseille, Rennes et Bordeaux) ainsi que l'Ecole nationale d'administration pénitentiaire s'étaient déjà dotées d'un outil de gestion de la formation continue : le logiciel Atout Majeur.

Cette application a été retenue par la DAP en 2009 pour être déployée dans les autres DISP (Paris, Lille) ainsi qu'à la mission outre-mer.

A ce jour, les fonctionnalités suivantes sont mises en œuvre :

- Gestion de l'annuaire des agents
- Gestion des organismes
- Gestion des catalogues de formation (titres et sessions)
- Gestion de la formation modulaire
- Gestion des appels à candidature
- Gestion et traitement des candidatures

- Gestion des courriers
- Suivi de la formation (états et statistiques)
- Fonctionnalités d'administration :
  - gestion des droits
  - gestion des tables de référence.

Une extension de ces fonctionnalités est prévue à la fin de l'année 2009 et au début de l'année 2010 :

- Interface entre Atout Majeur Formation et H@rmonie (SIRH)

- Gestion des formations donnant lieu à la délivrance d'une habilitation ou d'un monitorat.

135 utilisateurs de cette application ont été recensés : 100 au niveau local (établissements), 30 au niveau régional et 5 pour le bureau des ressources humaines de l'administration centrale de la DAP.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de la Justice et des Libertés

> La préparation des candidats au tour extérieur des administrateurs civils (Santé et Sports)

► Textes de référence

Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires et Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat.

Décret n° 85-986 du 16 septembre 1985 modifié relatif au régime particulier de certaines positions des fonctionnaires de l'Etat et à certaines modalités de cessation définitive de fonctions.

Décret n° 99-945 du 16 novembre 1999 modifié portant statut particulier du corps des administrateurs civils et notamment les articles 5, 6 et 7.

► Généralités

Le tour extérieur est une des quatre voies d'accès au corps des administrateurs civils, avec la titularisation à la sortie de l'Ecole nationale d'administration, le reclassement des anciens officiers (selon les modalités de la loi du 25 mars 2005 portant statut général des militaires) et le détachement entrant.

Le tour extérieur permet le recrutement direct, au choix, dans le corps des administrateurs civils de fonctionnaires de catégorie A (ou de fonctionnaires et d'agents en fonction dans une organisation internationale intergouvernementale) remplissant les conditions suivantes :

- justifier au 1er janvier de l'année de la sélection de huit ans de services effectifs dans un corps de catégorie A ou sur un emploi de catégorie A ou assimilé ;
- avoir au moins 35 ans à la même date.

Le nombre des nominations au tour extérieur est calculé par application d'un pourcentage au nombre des administrateurs civils issus de la promotion sortant la même année de l'Ecole nationale d'administration.

La sélection se déroule en deux étapes : une présélection des candidats sur la base des

différentes pièces du dossier de candidature et une audition devant les membres du comité interministériel de ceux qui ont ainsi été retenus.

1 ° Les étapes essentielles pour le candidat

Pour un futur lauréat du tour extérieur, la sélection passe par cinq étapes essentielles :

- la formation organisée par le bureau chargé de la formation (DRH3C) avant la constitution du dossier (et même avant la publication de la circulaire de la Fonction publique) ;
- la constitution du dossier avec comme éléments majeurs pour l'appréciation du candidat sa lettre de motivation et son curriculum vitae, qui sont au cœur des formations globales et individuelles organisées par le bureau chargé de la formation ;
- la présélection a lieu après l'instruction par la Fonction publique des dossiers de candidature. Les dossiers sont examinés par les membres du comité de sélection qui dressent une liste des candidats qu'ils souhaitent auditionner dans le cadre de la seconde étape de la sélection ;
- l'audition devant le comité ;
- le choix du ministère d'affectation et le départ à Strasbourg pour la période de stage de sept mois.

2° Les étapes essentielles conduites au sein des ministères chargés des affaires sociales

(Pilote pour les trois secteurs ministériels : bureau des cadres de l'administration centrale et des agents non titulaires (DRH1A)

Participer à la conception des séances de formation programmées par le bureau. Ces séances s'organisent autour de deux thèmes fondamentaux dans le cadre de la préparation de l'épreuve du tour extérieur.

Le premier type de formation consiste à faire découvrir au plus grand nombre de candidats potentiels la procédure du tour extérieur, laquelle est encore trop souvent perçue comme peu transparente et trop longue (un peu plus d'an). Il convient donc de mener un travail d'information à l'intention des futurs candidats et ce, bien avant la publication de la circulaire. D'anciens membres du comité de sélection ainsi que des lauréats récents apportent leur éclairage sur la procédure de sélection au regard de leur expérience.

Le second type de formation tient à l'élaboration proprement dite du dossier de candidature. Ce dossier est en effet, à maints égards, la pièce essentielle de la procédure de sélection. L'audition est réservée à ceux qui, non seulement présentent les qualités attendues d'un lauréat potentiel, mais encore font une présentation motivante de leur expérience, de leur savoir-faire et plus largement de leur carrière, enfin qui sont en mesure de se placer dans une perspective d'avenir au sein d'un corps de niveau supérieur.

La formation apporte une aide à la conception du curriculum vitae et surtout de la lettre de motivation. Après des séances théoriques sur ces sujets, le bureau chargé de la formation propose en complément des séances de « coaching individuel » avec un responsable formateur de la société retenue pour ce marché.

Organiser une information adaptée autour de l'épreuve du tour extérieur en direction des agents susceptibles de candidater, notamment par voie de circulaire.

Collecter les dossiers et assurer le respect des délais imposés par la circulaire. La collecte des dossiers doit être accompagnée, par voie de courriers électroniques, de conseils de méthodologie afin d'aider les candidats et leurs directeurs respectifs à élaborer dans des délais attendus, des dossiers de candidature de qualité. Un grand soin est apporté à l'élaboration de chacune des pièces constitutives : pour leur part, les directeurs doivent

veiller à soutenir les candidats qu'ils estiment légitimes à devenir administrateurs civils, sachant que leurs appréciations seront étudiées par les membres du comité de sélection.

► Instruire les dossiers : l'instruction passe par plusieurs étapes

L'instruction juridique stricto sensu qui permet de vérifier si le candidat remplit les conditions de droit pour être inscrit sur la liste d'aptitude. S'il ne remplit pas les conditions, une lettre d'information lui est adressée dans les meilleurs délais.

Vérification des éléments du dossier qui doit être impérativement complet avant d'être envoyé à la DGAFP. Si des éléments ayant trait à la carrière des candidats évoluent (affectation, fonctions...), le dossier est mis à jour.

Dans l'hypothèse où un candidat n'aurait pas « optimisé » la présentation de son dossier de candidature, il est invité par le bureau DRH1A à revoir tel ou tel élément de ce dossier pour le rendre plus conforme aux attentes du comité de sélection (la pièce essentiellement concernée est la lettre de motivation).

► Uniformisation de la présentation des dossiers avant envoi

Certification de l'ensemble des carrières des candidats (annexe n°3 qui est visée par le chef du bureau compétent).

Lecture et évaluation de l'ensemble des dossiers de candidature : l'exercice consiste à dégager, selon des critères les plus objectifs possibles, une notation d'ensemble de chaque dossier (sur 20 points) en fonction de critères définis clairement selon le tableau ci-dessous :

Formation/Parcours professionnel / 10	Formation /1 Mobilité /3 Fonctions exercées /3 Expérience management et/ou encadrement /3
Appréciations / 6	appréciations du directeur /3 appréciations sur 10 ans /3
Qualité du dossier / 4	Lettre de motivation /4
Note /20	

► Elaboration d'un projet de classement qui découle de ces évaluations :

Outre cette démarche sur dossier, il est prévu, à compter de la procédure de sélection pour le tour extérieur 2010, d'organiser une commission interne pour auditionner les candidats. Cette étape sera prise en compte pour établir le projet de liste préférentielle.

Organiser un CODIR pour élaborer le projet définitif de classement des candidats.

Une note décrit l'économie générale de la procédure, les propositions en matière de méthodologie de classement et les modalités d'instruction des dossiers proprement dites.

Le projet de classement est le reflet des dossiers des candidats : le comité de sélection se fondant sur les informations qu'ils contiennent, le projet de classement a pour objectif de dégager les meilleurs profils au regard des dossiers. Pour ce faire, chaque année un nouveau classement est établi sans être tenu par celui élaboré l'année précédente.

A l'issue du CODIR, le projet de classement ministériel est arrêté.

► Envoyer l'ensemble des dossiers à la Fonction publique

Une fois l'instruction des dossiers close et le projet de classement signé par le directeur des ressources humaines, celui-ci est annexé à l'ensemble des dossiers et envoyé à la Fonction publique (Bureau FP/B6). Une nouvelle fois, une attention particulière doit être accordée à toute évolution de la carrière d'un candidat : les pièces modifiées doivent être transmises sans délai à la Fonction publique pour actualisation du dossier présenté devant le comité de sélection.

4° Focus sur les résultats du tour extérieur 2008

Sur les 54 dossiers reçus (43 santé/8 travail/3J et 1S), 28 dossiers avaient été classés.

Dix candidats ont été auditionnés par le comité de sélection, tous classés dans la liste ministérielle et dont 9 étaient parmi les 14 premiers de la liste ministérielle.

Au final, 5 candidats issus des ministères sociaux ont été admis sur la liste d'aptitude des administrateurs civils au titre de 2008, dont 4 dans les 10 premiers de la liste d'aptitude.

Pour le tour extérieur 2009, 43 dossiers ont été reçus et 23 candidats classés.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de la Santé et des Sports

3.1.3. Mobiliser et valoriser les cadres supérieurs

La DGAFP s'attache à concevoir des outils qui offrent aux cadres un déroulé de carrière satisfaisant afin de leur permettre d'évoluer professionnellement en fonction de leurs aspirations, de leurs compétences, des besoins de l'État, et des autres employeurs. Elle s'appuie, pour concrétiser ces possibilités de parcours diversifiés, sur le réseau encadrement supérieur, qui rassemble les responsables de cellules encadrement supérieur des différents ministères, lieu d'échanges sur les besoins en compétences, sur les bonnes pratiques de management de l'encadrement supérieur, et qui permet, par sa réactivité et son efficacité, une concertation sur les meilleurs outils à mettre en place.

L'accompagnement individuel des cadres continue à se développer dans les ministères. Une attention toute particulière s'est portée sur les cadres dirigeants, c'est-à-dire aux personnes qui accèdent aux plus importantes responsabilités (secrétaires généraux des ministères, directeurs d'administration centrale, et dans le respect de leurs spécificités métier et statutaires, préfets et ambassadeurs), et un groupe de travail associant des responsables publics et privés a émis des recommandations.

Ainsi, le processus de sélection et d'accompagnement des cadres dirigeants pourrait être professionnalisé et appuyé sur différents outils : fiches profils permettant de définir les compétences attendues sur chaque poste, détection de potentiels et constitution de viviers par le biais de revues des cadres et de plans de succession notamment. L'évaluation des cadres dirigeants sera aussi renforcée, notamment sur l'aspect capacités managériales. Un programme d'accompagnement des cadres dirigeants serait aussi mis en place, incluant un séminaire « prise de poste » rénové, une animation plus active du cercle des directeurs, et des outils de développement personnalisé de type coaching.

Plus largement, et afin de donner de la visibilité aux parcours professionnels, et ainsi favoriser la mobilité, il est prévu de mener un vaste chantier de cartographie des postes que les cadres ont vocation à occuper au cours de leur carrière.

Par ailleurs, des travaux seront lancés pour améliorer la place des femmes au sein de l'encadrement supérieur, avec comme objectif de formuler des propositions concrètes à la

lumière de « bonnes pratiques » avérées pouvant exister soit au sein de ministères, de collectivités locales, d'entreprises du secteur privé ou dans d'autres pays.

Les problématiques mises en avant lors des conférences de GPRH en 2009 concernent la gestion des viviers (Culture, ministères économique et financier), la formation (Affaires étrangères) et l'évaluation des cadres (Travail).

- Une gestion active des cadres

> Les comités de carrière (Culture)

Pour offrir un appui individuel aux cadres du ministère de la Culture et de la Communication (MCC), il est nécessaire de connaître au préalable les viviers des cadres devant bénéficier de cet appui et la cartographie des emplois et des compétences permettant d'avoir une vision globale et prospective des perspectives de carrières et des besoins de l'administration.

Pour ce faire, une enceinte de pilotage et du suivi de la carrière de l'encadrement supérieur a été mise en place avec la création d'un comité de carrière ministériel placé auprès du secrétaire général, et des comités de carrière fonctionnels au sein des directions de l'administration centrale du ministère.

1) Le champ du comité de carrière

Le comité de carrière vise à assurer la maîtrise des emplois essentiels (dirigeants et experts) du ministère en détectant et suivant les cadres « à haut potentiel » (CHP) qu'il peut identifier au sein de l'administration en vue de pourvoir les emplois de direction ou d'expertise de haut niveau de demain.

Les conditions d'âge ou de diplômes détenus ne constituent pas des critères exclusifs qui pourraient faire perdre des candidats intéressants. Une attention particulière est portée à l'équilibre des viviers entre les femmes et les hommes.

Le processus de repérage, s'il suit le processus d'évaluation annuel, doit être néanmoins distinct. Au delà des objectifs fixés par l'entretien d'évaluation sur une fonction donnée, le repérage des CHP doit se fonder sur un champ d'aptitudes plus large (profil technique et cognitif, capacité à tirer des leçons des succès et des échecs, stabilité, sens relationnel, faculté d'écoute, ambition et motivation, disponibilité et mobilité, sens du réseau et de l'appartenance à une culture) en ayant comme objectif de détecter la capacité à prendre des responsabilités de niveau supérieur et une diversité des profils.

Il n'est pas recommandé de rendre publiques ces listes de CHP (ne pas tenter la concurrence, ni accroître la « valeur marchande » des CHP). La question de l'information individuelle des cadres concernés reste, en revanche, posée. Ne pas faire connaître aux cadres leur situation permet de ne pas encourager le nomadisme et d'éviter la démotivation des cadres non retenus. En revanche, l'information peut être essentielle pour obtenir l'adhésion des cadres concernés aux actions de développement de leur carrière (mobilités, formations, etc.).

Le comité de carrière ministériel peut également au besoin être le lieu d'un échange collégial sur la situation de cadres en difficulté et sur des actions de reclassement.

Le champ des comités de carrière est caractérisé par une approche par niveau :

- le comité de carrière ministériel : réuni sous l'autorité du SG, apprécie les cadres et les potentiels s'agissant des emplois dirigeants, des emplois fonctionnels, des chefs de mission et des experts de haut niveau, et s'assure du suivi des chefs de bureau, chefs de département et des postes d'experts stratégiques par les comités fonctionnels ;

- les comités de carrière fonctionnels : réunis sous l'autorité des DAC, apprécient les cadres et les potentiels s'agissant des postes de chefs de bureau, de chefs de département et d'experts stratégiques.

2) Le rôle des comités de carrière

Organisé deux fois par an sous la présidence du SG, le comité de carrière ministériel réunit actuellement les directeurs de l'ensemble du ministère pour passer en revue les viviers et leurs débouchés au sein de leurs directions pour anticiper les promotions et les carrières. Toutefois, ce comité ne peut en aucun cas se substituer aux instances paritaires dont relèvent les agents. Le secrétariat du comité est assuré par le responsable de mission en charge de l'encadrement supérieur. A terme, il serait souhaitable que cette expertise porte également sur les emplois de débouchés au sein des EP dont les directions assurent la tutelle.

En règle générale, ces réunions sont précédées des réunions des comités de carrière fonctionnels (CCF).

Sur la base d'une grille d'analyse indicative, les comités de carrière visent essentiellement à repérer les hauts potentiels et anticiper les évolutions :

- repérer les meilleurs agents et constituer un vivier pour les postes fonctionnels ;
- organiser la promotion fonctionnelle interne au ministère ;
- mettre plusieurs postes en face de chaque nom, plusieurs noms en face d'un poste ;
- imaginer des organigrammes de remplacement et des plans de succession à court et moyen terme.

Par ailleurs, les comités de carrière contribuent à :

- suivre et enrichir les viviers ;
- constituer le vivier ministériel des emplois supérieurs et des DAC et constituer le vivier interministériel des postes de DAC, en s'appuyant sur le réseau des correspondants encadrement supérieur des SG ;
- réfléchir sur la diversité des profils (experts et managers) et l'évolution des besoins en compétences ;
- préparer les meilleurs parcours professionnels possibles, les plus diversifiés et les plus généralistes (alternance de poste fonctionnels et opérationnels, valorisation des fonctions de gestion pour préparer des profils généralistes) ;
- faire la revue des compétences et des appétences des agents du ministère et proposer un suivi personnalisé, composé d'entretiens de carrières, de bilans de compétence et de propositions de formation (tutorat, coaching, appui au management).

Développer la mobilité :

- marché transparent entre ministère, opérateurs, fondations, MAE ;
- rendre le régime indemnitaire du MCC plus attractif et favoriser les détachements pour attirer des compétences extérieures ;
- faire de la mobilité un élément essentiel du parcours de carrière même lorsqu'elle ne répond pas à une obligation statutaire ;
- assurer le réemploi après la fin de fonction : développer l'anticipation et créer les bonnes conditions du retour.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de la Culture et de la Communication

> La création d'un comité des cadres au niveau du secrétaire général (ministères économique et financier)

Le Secrétaire général des ministères financiers a institué en 2009 un comité des cadres, appelé à se réunir deux fois par an. Il s'agit en fait du comité des directeurs des ministères financiers qui siège en formation de comité des cadres.

Lieu d'échanges sur les questions relatives à l'encadrement supérieur, le comité aborde systématiquement deux points :

- les évolutions à envisager dans le cadre plus général de la définition d'une politique des parcours professionnels et des carrières ;
- les situations individuelles des cadres supérieurs des ministères, dès lors qu'elles requièrent un examen collégial.

Les thèmes d'échanges généraux, pour lesquels une fiche de problématique est rédigée, sont sélectionnés en fonction des préoccupations et des priorités exprimées par les directeurs. Il peut par exemple s'agir de la PFR, des emplois de débouchés, des experts nationaux détachés, ou encore de la situation des seniors.

La partie de l'ordre du jour consacrée à l'examen des situations individuelles fait quant à elle l'objet d'un dossier transmis préalablement aux directeurs. Constitué à partir d'éléments tels que des évaluations individuelles, des revues des cadres et des entretiens de carrière, il est destiné à mettre en lumière les situations qui méritent d'être évoquées.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 – MIEIE - MBCPFPRE

- La formation et l'évaluation des cadres

> La formation en ressources humaines et en management des directeurs d'administration centrale (Affaires étrangères)

Le MAEE organise chaque année à l'attention des directeurs d'administration centrale nouvellement nommés dans leurs fonctions une formation intitulée « compréhension des mécanismes décisionnels et management d'équipe ».

Cette formation de deux jours consiste essentiellement en une sensibilisation à la compréhension des mécanismes comportementaux et décisionnels aux personnels encadrant, de mieux réagir face aux différentes situations auxquelles ils pourront être confrontés dans l'exercice de leurs fonctions, tant en situation normale qu'en situation de crise.

Ce module a notamment pour objectif de fournir aux directeurs les moyens de :

- mieux gérer stress et conflits interpersonnels ;
- obtenir de meilleures performances de leurs équipes ;
- mieux anticiper et diagnostiquer les points forts et les points faibles, de faire preuve de discernement, d'esprit d'analyse et de synthèse.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère des Affaires étrangères et européennes

> L'évaluation des cadres dirigeants à 360° (Affaires étrangères)

Le ministère des Affaires étrangères et européennes a mis en place en 2006 une évaluation à « 360° » des ambassadeurs, étendue depuis 2008 à ses cadres dirigeants à l'administration centrale et depuis 2009 aux consuls généraux.

Il s'agit de soumettre les cadres évalués à :

- une auto-évaluation ;
- une évaluation par le directeur géographique ou fonctionnel dont ils relèvent pour les ambassadeurs, et par les ambassadeurs sous leur tutelle pour les directeurs ;
- une évaluation par leurs principaux collaborateurs.

le dispositif, novateur, répond aux principales caractéristiques suivantes :

- évaluation annuelle de tous les ambassadeurs, consuls généraux, directeurs et chefs de service en fonction depuis au moins six mois ;
- sollicitation, en qualité de principaux collaborateurs, du secrétariat, du n°2 de l'ambassade ou du directeur-adjoint, des diplomates de la chancellerie ou chargés de mission, des principaux chefs de service de l'ambassade ou des sous-directeurs (y compris la mission économique et l'attaché de défense ;
- évaluation via l'intranet du MAE, par une procédure électronique anonyme et sécurisée (envoi à chaque évaluateur d'un identifiant et d'un mot de passe personnels via l'application informatique *ad hoc* « E360 ») ;
- recueil et analyse des réponses par M. Benoît d'ABOVILLE, ancien ambassadeur, conseiller-maître à la Cour des comptes, nommé évaluateur central ;
- l'évaluateur central s'entretient le cas échéant avec les ambassadeurs des éléments qui ressortent de leur évaluation ; l'évaluateur central n'est en possession que d'une synthèse des réponses, sous forme statistique, et d'une compilation de commentaires anonymes individuels libres (lesquels ne sont pas communiqués aux ambassadeurs) ;

Les questions portent sur cinq thèmes :

- Vision stratégique
- Capacités d'encadrement et d'organisation
- Gestion du poste
- Communication et efficacité de la présence
- Responsabilité vis-à-vis des collaborateurs

La campagne est clôturée par l'envoi aux cadres dirigeants évalués de la restitution synthétique et anonyme de leurs évaluations, assorties d'un commentaire global de M. d'ABOVILLE. Chaque campagne donne lieu à un suivi individuel pour ceux des ambassadeurs dont l'évaluation fait ressortir des difficultés particulières. Ces ambassadeurs en difficulté sont normalement reçus par le Secrétaire général en présence du directeur de cabinet, du DGA et de l'inspecteur général.

Ce dispositif, qui a été validé par le secrétaire général du Gouvernement, a été identifié par la DGAFP comme une bonne pratique à dupliquer dans les autres administrations.

La campagne 2009 a concerné près de 250 cadres supérieurs.

Source : conférence de GPRH 2009 du ministères des Affaires étrangères et européennes.

3.2. Personnaliser la gestion des agents publics

La gestion personnalisée a pour objectif de faire émerger et de s'appuyer sur toutes les potentialités des agents, tout en étant plus économe en ressources et résolument tournée vers les besoins des services.

Si la majorité des actes de gestion RH pourraient être concernés par le concept de gestion personnalisée, les meilleures pratiques citées dans cette rubrique concernent les processus comportant la plus forte dimension individuelle : l'évaluation, base de toute gestion individualisée, mais également l'accompagnement des agents dans leurs projets de carrière, la promotion et la rémunération des responsabilités et de la performance.

3.2.1. Evaluer

La loi n°2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique a permis d'expérimenter la suppression de la notation au profit des fonctionnaires de l'État et des fonctionnaires hospitaliers.

Dans ce contexte, la réforme de 2007 a introduit une double innovation s'agissant de l'évaluation individuelle :

- d'une part, instituer au profit des agents un entretien professionnel qui devient un instrument de management plus personnalisé que l'actuelle évaluation ;
- d'autre part, renforcer le lien entre l'évaluation individuelle et les choix d'avancement et de promotion décidés par l'administration.

Les pratiques présentées ci-dessous illustrent les outils et dispositifs mis en œuvre, ainsi que les objectifs managériaux associés à la réforme.

- Déploiement et procédure d'évaluation

> L'évaluation des personnels en mobilité (Affaires étrangères)

Une expérience de mobilité dans le parcours d'un agent est considérée par la DRH comme un élément essentiel pour la promotion. La valorisation de la mobilité doit également se traduire par un accès équitable à une promotion pour les agents en cours de mobilité (sous réserve d'en remplir les conditions statutaires).

L'évaluation des agents en mobilité est donc cruciale à plusieurs titres :

- pour juger de la réussite d'une mobilité ;
- pour garder dans le dossier administratif des agents la mémoire de cette étape de leur parcours professionnel et de son succès ;
- pour permettre aux agents, en détachement ou mis à disposition, de prétendre à des réductions d'ancienneté au même titre que leurs collègues en poste au département.

Afin que les agents en mobilité puissent participer à la campagne d'évaluation annuelle, le dispositif suivant a été mis en place par la direction des ressources humaines :

- création d'un espace-membres spécifique sur France Diplomatie où sont mis en ligne informations et formulaires - notamment le formulaire d'évaluation - utiles aux agents en mobilité ;
- information sur les dates d'ouverture et de clôture de la campagne d'évaluation, ainsi que sur la voie d'accès à l'espace-membres de France Diplomatie, via la lettre électronique d'information Info-mobilité, dont le but est de répercuter aux agents en mobilité les informations pouvant les intéresser ;
- envoi du formulaire d'évaluation à tous les agents en mobilité.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère des Affaires étrangères et européennes

- Outils méthodologiques

Le ministère de la Culture et de la Communication s'est porté volontaire dès 2008 (au titre de l'année 2007), pour tous les corps pouvant en relever, pour expérimenter l'abandon de la notation, avec la mise en place d'un entretien annuel de carrière.

> Le guide de l'entretien professionnel (Culture)

Par rapport au précédent dispositif de l'entretien d'évaluation, le ministère de la Culture renforce et précise certains points. L'entretien reste conduit par le supérieur hiérarchique direct.

Il comporte deux nouvelles rubriques, sur des sujets qui étaient souvent abordés au cours des entretiens d'évaluation et qui sont désormais formalisés : les perspectives d'évolution professionnelle et les besoins en formation.

Le rôle des chefs de service, qui n'ont plus à noter les agents, est cependant maintenu : ils sont invités à formuler un avis sur la manière de servir des agents pour les avancements de grade et les promotions de corps.

S'agissant du dispositif d'attribution des bonifications d'ancienneté, le choix a été fait de le simplifier au maximum.

Les objectifs de la précédente réforme restent fondamentaux :

- préserver l'outil que constitue l'exercice d'évaluation, pour les agents et les responsables hiérarchiques en permettant à chacun, individuellement, de se situer dans un projet collectif ;
- améliorer la gestion des carrières au travers d'une meilleure connaissance des agents et faciliter le travail des commissions administratives paritaires ;
- mieux connaître les attentes des agents en matière de formation et de mobilité ;
- faire progresser la qualité du management interne.

La simplification des procédures doit, en outre, permettre une amélioration des délais de gestion des carrières et des situations individuelles.

► Rappel des objectifs de l'entretien professionnel

L'évaluation est obligatoire depuis 2004. Elle constitue la première partie de l'entretien professionnel. Elle répond à un concept plus large que la notation en replaçant l'agent dans son environnement, en prenant en compte les conditions de réalisation de son travail et en

ouvrant des perspectives d'évolution professionnelles et personnelles.

Les objectifs doivent être fixés de façon partagée. Ils peuvent être individuels ou collectifs et feront l'objet d'une évaluation à terme échu. S'ils sont individuels, ils doivent être replacés dans le cadre plus large des objectifs du service.

L'évaluation est un outil de management qui permet de gérer l'activité du service en mettant en perspective le collectif et l'individuel, créant ainsi une dynamique permettant de faire partager un projet à une équipe.

L'examen des perspectives d'évolution professionnelle permet un dialogue sur l'évolution de la carrière de l'agent.

L'entretien professionnel crée un espace de dialogue entre l'agent et son responsable, hors du quotidien, de façon ouverte.

Lors de l'examen de la valeur professionnelle des agents en vue de l'établissement des tableaux d'avancement ou listes d'aptitude, ces éléments font l'objet d'un examen attentif par les CAP.

► Pourquoi un guide de l'entretien professionnel ?

Eu égard à l'ensemble des objectifs rappelés précédemment, il est clairement apparu au Service des ressources humaines du ministère de la Culture et de la Communication que l'enjeu de cette réforme était un moment charnière pour les agents, pour les responsables hiérarchiques et pour les responsables de structures.

Le Service des ressources humaines s'est appliqué à mener cet exercice de manière pédagogique. Ainsi, le guide essaie-t-il de contribuer à donner le meilleur éclairage possible tant aux agents qu'aux évaluateurs pour que chacun ait une parfaite conscience du rôle et des enjeux de cet entretien, ainsi que de ses responsabilités.

Les rôles étant ainsi bien définis, les objectifs connus, les conséquences sur la carrière de l'agent précisés, l'agent joue un rôle actif lors de l'entretien et l'évaluateur son rôle de manager.

Cet exercice contribue globalement à faire progresser la qualité du management interne. Dans cette perspective, des formations à la conduite de l'entretien professionnel sont organisées tant au niveau central qu'au niveau local.

Responsabiliser l'évaluateur sur son rôle en matière de déroulement de carrière de l'agent est un enjeu important. Le Service des ressources humaines a d'ailleurs donné comme consigne aux responsables de structures que les évaluateurs soient eux-mêmes évalués sur leur capacité à tenir les entretiens professionnels de leurs agents dans les délais fixés par les contraintes de préparation des CAP. En effet, l'absence d'entretien interdit l'attribution d'une bonification d'ancienneté.

► A quoi sert l'entretien de formation ?

Instauré avec la réforme de l'entretien professionnel, la partie consacrée à la formation complète l'entretien professionnel et permet de :

- déterminer les besoins de formation de l'agent en tenant compte des objectifs qui lui ont été fixés et de son projet professionnel ;
- rappeler les suites données aux actions de formations demandées par l'agent lors du précédent entretien.

La formation va devenir un instrument d'accompagnement de l'évolution des missions et donc des métiers de l'administration. Elle doit favoriser l'adéquation entre les compétences recherchées par les services des administrations et les projets professionnels des agents. Avec la mise en place de l'entretien de formation conduit par le responsable hiérarchique direct, le personnel d'encadrement devient le pivot de la nouvelle politique de formation.

► Nouveautés du guide 2009

Le guide 2009 actualise notamment toute la partie consacrée aux objectifs de l'entretien de formation.

Il actualise également la liste des corps qui peuvent bénéficier de cet entretien, puisque les agents non titulaires (cf. circulaire du 7 septembre 2009) sont dorénavant soumis à l'obligation d'un entretien professionnel annuel.

► Perspectives 2010

La loi mobilité du 3 août 2009 prévoit la généralisation de l'entretien professionnel dans toutes les administrations et établissements publics de l'État à compter de 2012. Le ministère de la Culture et de la Communication a, quant à lui, acté la refonte de la fiche d'entretien en prévision d'une simplification dès 2010.

Par ailleurs, la mise en place du Répertoire ministériel du ministère de la Culture et de la Communication étant en phase d'achèvement, le code « RMCC » sera intégré dans la prochaine fiche d'entretien.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de la Culture et de la Communication

> Le guide méthodologique de l'entretien professionnel (Justice)

Expérimentation en 2008 à la Direction de la protection judiciaire de la jeunesse et en 2009 pour les corps communs du ministère de la Justice et de Libertés

La Direction de la protection judiciaire de la jeunesse a décidé d'expérimenter, dès 2008, le dispositif relatif à l'entretien professionnel instauré par l'article 55 bis de la loi du 11 janvier 1984 et le décret du 17 septembre 2007 en portant application.

Cette expérimentation visait notamment à simplifier le dispositif existant précédemment, à améliorer la qualité du dialogue entre l'agent et son responsable hiérarchique, à engager la PJJ vers une gestion plus personnalisée des ressources humaines.

La définition des critères d'évaluation a été travaillée pour chacun des corps, au cours de plusieurs réunions avec les représentants du personnel aux CAP concernées.

Un bilan de cette expérimentation, reposant tout à la fois sur une enquête auprès des agents, une enquête auprès des cadres et une analyse des recours en CAP, a été établi. Il a donné lieu à des propositions de modification du dispositif expérimental, soumises au CTP central de la PJJ le 5 juin 2009.

Les améliorations possibles du dispositif portent notamment sur les points suivants :

- extension de l'entretien professionnel aux agents non titulaires ;
- suppression de la lettre (A à E) comme expression de la valeur professionnelle et remplacement par un niveau d'appréciation littérale : excellent, très bon, satisfaisant, moyen, insuffisant, très insuffisant ;
- simplification de la partie générale du compte-rendu d'entretien ;
- réintroduction du recours hiérarchique, à savoir la possibilité pour l'agent évalué de demander la révision de son compte-rendu d'entretien professionnel au supérieur hiérarchique de son évaluateur ;
- modification du calendrier de la campagne d'entretien professionnel à partir de 2010.

Il s'agit en effet d'assurer une cohérence entre la valeur professionnelle résultant du compte-rendu d'entretien annuel et la reconnaissance de cette valeur, en particulier pour le versement de la part modulable de l'indemnité de fonctions et d'objectifs, instaurée pour le corps des directeurs des services depuis le 1er janvier 2009, et pour la PFR, versée dans un premier temps aux attachés à compter du 1er janvier 2010.

Il est à noter que le Secrétariat général a décidé d'expérimenter pour la première fois cette année l'entretien professionnel pour l'ensemble des corps communs du ministère, suite à la fusion au 1er janvier 2009 des corps de secrétaires administratifs, adjoints administratifs et adjoints techniques.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de la Justice et des Libertés

- Les dispositifs de formation à l'évaluation

> Formation des évaluateurs (Intérieur)

► I Contexte général

En application des articles 57 et 58 de la loi du 2 février 2007 portant modernisation de la fonction publique et pendant une période expérimentale ouverte en 2007, 2008 et 2009, les administrations de l'Etat sont autorisées à se fonder sur un entretien professionnel pour apprécier la valeur professionnelle des agents.

Le Secrétariat général du ministère de l'Intérieur a décidé de s'engager pour la campagne d'évaluation 2008, dans cette expérimentation qui porte sur l'ensemble des agents du ministère de l'Intérieur gérés par la direction des ressources humaines (soit l'équivalent plus de 40 000 agents administratifs et techniques), y compris les agents non titulaires.

Pour accompagner cette démarche nouvelle, un dispositif national de formation a été déployé sous l'impulsion de la sous-direction du recrutement et de la formation.

► II Les modalités mises en œuvre

- **VOLET REGLEMENTAIRE**

1) Organisation d'une formation de formateurs au niveau national sur le volet réglementaire de la réforme

Le chef du bureau des ressources humaines des préfecture et de SGAP ou son adjoint ou tout autre agent dont l'expertise et les compétences en matière de gestion des RH paraissaient garantir une capacité à animer les séances de formation au niveau local ont été invités à participer à cette formation de formateurs.

Au total, 159 agents dont 127 d'administration territoriale et 32 d'administration centrale ont été formés.

2) Déploiement de formations portant sur le volet réglementaire

Administration territoriale

L'ensemble des préfectures a organisé des formations sur la partie réglementaire de l'entretien professionnel au sein de leur structure : 430 sessions ont été réalisées pour 7 600 participants, au moins.

Administration centrale

22 services d'administration centrale ont organisé des sessions portant sur le volet réglementaire, 355 agents ont été mobilisés.

- VOLET CONDUITE D'ENTRETIEN

Afin de garantir une homogénéité sur l'ensemble du territoire, un cahier des charges a été rédigé par la sous-direction du recrutement et de la formation et adressé aux correspondants formation (formateurs, animateurs de formation, délégués régionaux à la formation) pour leur permettre de bâtir en tant que de besoin un module de formation adapté aux demandes.

Cette formation à l'entretien a été proposée aux évaluateurs qui le souhaitaient, notamment ceux qui avaient récemment accédés à une responsabilité d'encadrement d'équipe.

Administration territoriale

57 sessions ont été organisées, dont 33 animées par des sociétés et 24 par des formateurs internes. Plus de 680 personnes ont été inscrites sur ce type de stage.

Administration centrale

Cinq sessions ont été organisées sur le site de Lognes les 10, 11, 13, 23 et 24 juin 2008. 54 agents ont été formés.

► III Bilan global

8860 stagiaires ont été formés.

Répartition des stagiaires selon les périmètres d'affectation et la nature des formations

Types de formation	Administration centrale	Administration territoriale	Totaux
Formation de formateurs	32	127	159
Volet réglementaire	355	7608	7963
Volet conduite d'entretien	54	684	738
Totaux	441	8419	8860

Répartition des stagiaires selon les périmètres d'affectation et la catégorie

	A+	A	B	C	Totaux
Administration centrale	20	272	129	20	441
Administration territoriale	67	2721	2183	3448	8419
Totaux	87	2993	2312	3468	8860

Il est à noter que près de 41 % des stagiaires affectés en préfecture sont de catégorie C. La plupart de ces agents n'exerce pas d'activité d'encadrement. L'analyse des intitulés des stages auxquels ils ont participé met en évidence que des stages ont été organisés spécifiquement pour les évalués en administration territoriale.

Ce dispositif de formation est inscrit dans l'offre de formation de la SDRF de 2010. Au-delà de son caractère récurrent permettant d'offrir une réponse formation à tout nouvel évaluateur, ce dispositif de formation sera massivement déployé au bénéfice des périmètres police nationale et gendarmerie nationale en accompagnement de la création de la filière administrative unique.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales

> Le dispositif de formation à l'évaluation (pour la mise en œuvre de l'entretien professionnel au profit des attachés d'administration) (Défense)

La mise en œuvre du dispositif de l'entretien professionnel au profit des attachés d'administration implique que les managers de proximité soient pleinement en mesure de conduire les entretiens professionnels. A cet effet, un certain nombre d'entre eux au sein de chaque armée, direction et service bénéficiera d'une formation organisée par la DRH-MD. Ceux-ci seront, selon le principe des «formateurs-relais», à leur tour chargés de former chacun des cadres appelés à conduire les entretiens professionnels.

Ainsi, un formateur-relais sera désigné en fonction des effectifs d'attachés au sein du service (environ 1 formateur-relais pour 30 attachés).

Un marché de prestation relatif à la formation de manager-relais chargés de former les officiers et les cadres civils du ministère de la Défense (exerçant des fonctions d'encadrement en direction des attachés d'administration) qui réaliseront les entretiens professionnels devrait être notifié avant la fin de l'année 2008. Ce marché, d'une durée de 24 mois, doit permettre de former, sur la période, un maximum de 80 personnes avec un objectif de 30 à 40 personnes au cours du premier trimestre 2009.

Cette formation, d'une durée de deux jours, doit permettre au cadre évaluateur de connaître les fondements de la réforme pour lui permettre de s'en approprier les objectifs ainsi que ceux inhérents à l'entretien professionnel.

La formation dispensée a pour objectif que le cadre évaluateur soit en mesure de savoir :

- préparer l'entretien en disposant de tous les documents utiles au bon déroulement de l'entretien professionnel (fiche de poste, missions dédiées, évaluation de l'année précédente, catalogues de formation disponibles ...) ;
- mener l'entretien professionnel (mettre en confiance, écouter, proposer ...) ;
- retranscrire dans le compte-rendu le point de vue partagé de l'évaluateur et de l'évalué (description et hiérarchisation des faits, des actions tant permanentes que particulières, individuelles ou collectives) ;
- synthétiser l'ensemble des critères d'appréciation ;
- décrire les compétences et connaissances requises pour les actions de l'année écoulée et de l'année en cours ;

- renseigner le programme de formation de l'agent ;
- expliquer les droits de l'évalué avant signature du document ;
- décrire le nouveau principe d'évaluation et expliquer le processus de distribution des bonifications d'ancienneté de service au regard du nouveau dispositif ;
- expliquer à l'agent évalué les perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrière et de mobilité à court terme et le positionnement de l'entretien professionnel par rapport aux autres actes d'orientation à sa disposition.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de la Défense

> La formation à l'évaluation (Agriculture)

Le ministère chargé de l'agriculture, sensibilisé aux évolutions de l'administration notamment rappelées dans le cadre du Plan pluriannuel de modernisation (1999-2002), a souhaité s'inscrire, dès 2000, dans une approche de gestion dynamique des agents en favorisant un management participatif avec un « droit » à l'entretien individuel.

Afin de rendre possible la réalisation matérielle de cet entretien et de permettre tant aux encadrants qu'aux agents de rendre ce temps d'expression, d'écoute, d'échange et de suivi productif, il a été mis en place un dispositif de formation des cadres et des agents. Les premières formations ont eu lieu dès 2001. En 2002, par décret du ministère chargé de la fonction publique, l'entretien était rendu obligatoire pour tous les agents. Ses modalités de réalisation en ont été précisées par arrêté publié en 2004 au sein du ministère chargé de l'agriculture.

Un réseau de formateurs internes a été constitué puis des binômes ont été créés pour la réalisation des formations à l'entretien : un formateur interne, pour sa connaissance fine des structures, des métiers et des contextes d'exercice des missions, avec un intervenant externe, maîtrisant la technique des entretiens d'activité et d'évaluation. Dans un second temps, seuls les formateurs internes sont intervenus au sein du ministère.

Les encadrants « évaluateurs » ont bénéficié de formation d'une durée de deux jours et les agents « évalués » d'une journée de formation.

Le bilan de ce dispositif, conduit de 2001 à 2007, a été réalisé et se traduit par : 15000 agents et cadres formés, dont 1400 cadres évaluateurs. 125 sites ont été concernés, pour un total de 1150 jours de formation. L'administration centrale et les services déconcentrés ont tous eu recours à ce dispositif. Le coût de ce dispositif s'élève à près d'un million d'euros, soit un coût de 63 € par agent formé.

Aujourd'hui, l'évolution de l'entretien d'évaluation vers l'entretien professionnel devrait se réaliser sans heurt en raison d'une pratique acquise du déroulement de l'entretien et de la maîtrise des objectifs poursuivis.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche

3.2.2. Promouvoir

Que ce soit par le biais des avancements de grades, ou encore par celui des promotions de corps, les administrations s'attachent à mieux différencier les rythmes d'évolution des carrières de leurs agents.

Cet objectif nécessite une professionnalisation accrue des différentes modalités de sélection professionnelle conduisant aux promotions, afin de mieux les objectiver. Au cœur de ces pratiques figure la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP), instituée par la loi de modernisation de la fonction publique du 2 février 2007.

Ce dispositif permet une valorisation des compétences acquises par l'agent dans son parcours professionnel et conduit à remplacer une épreuve de concours par de nouvelles modalités de sélection permettant au candidat de faire valoir ses compétences et savoir-faire professionnels.

Plusieurs ministères ont introduit la RAEP dans leurs modalités de promotion de corps ou d'avancement de grade. Le ministère de l'Intérieur en dégage des premiers éléments de bilan.

> Le dossier RAEP pour les attachés (Intérieur)

1. Une première mise en œuvre réussie : l'épreuve de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP) au concours exceptionnel interne d'attaché organisé en 2007

La finalité de la RAEP est de substituer aux épreuves académiques traditionnelles telles que dissertation et questions de cours, des modalités destinées à permettre aux candidats de valoriser leur expérience professionnelle. Il s'agit de redonner plus de chances de réussite aux agents les moins diplômés mais disposant d'une riche expérience du travail administratif ou technique. L'épreuve de RAEP tend à améliorer ainsi la diversité des profils de lauréats de concours et participe à la mission de promotion sociale, qui doit être aussi celle de la fonction publique.

A l'occasion du recrutement direct d'attachés d'administration organisé par le ministère de l'Intérieur en 2007, une épreuve de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP) a été introduite au concours interne, au niveau de l'admissibilité, c'est-à-dire au niveau de l'écrit.

Chaque candidat a dû constituer et remettre un dossier comportant deux documents issus directement de son activité récente dont un datant au plus de six ans, visés par le supérieur hiérarchique.

Au regard de l'activité du candidat, cela pouvait être notamment une note, une fiche, une lettre en forme administrative ou en forme personnelle, un rapport, un compte-rendu, un procès-verbal, un relevé de conclusions, le dossier préparatoire d'une réunion, un arrêté, une circulaire, un mémoire, etc. Chaque document devait, en outre, être accompagné d'une description de deux pages maximum, normées, relatant les situations de travail qui avait entouré sa production et mettant en évidence les compétences développées à cette occasion.

Les documents produits ont, par exemple, porté sur les sujets suivants :

- élaboration de la lettre électronique d'une préfecture ;
- détermination des objectifs départementaux de sécurité routière ;
- plan canicule intra-hospitalier pour les cadres ;

- présentation à une délégation étrangère des procédures d'expropriation en droit français ;
- procédure financière relative aux remboursements aux collectivités territoriales de trop perçus de fonds de concours ;
- suivi des délivrances de cartes de séjour.

Le dossier ainsi constitué devait être anonyme. Il a été remis sur table en salle de concours précédemment à l'autre épreuve du concours à savoir la rédaction d'une note administrative. Une note sur 20 a été attribuée au dossier.

Une enquête réalisée à l'issue de l'écrit, auprès de 512 des 829 candidats présents souligne le succès de la RAEP auprès des candidats. A la question « A votre avis, l'épreuve de RAEP permet-elle aux candidats de valoriser leur expérience professionnelle ? », les candidats ont répondu à 90 % par l'affirmative dont 48 % de « Oui tout à fait ». Cet avis a été totalement partagé par les membres du jury et les correcteurs.

2. La poursuite de la RAEP au sein de corps techniques

La fusion de plusieurs corps techniques de catégorie C en 2007 a été l'occasion d'instaurer début 2008 une épreuve de RAEP pour recruter à l'avenir les adjoints techniques principaux de deuxième classe du ministère. Toutefois, cette épreuve se présente différemment de celle du concours interne exceptionnel d'attaché.

En effet, elle se situe au niveau de l'admission et non de l'admissibilité. Ledit concours ne comporte que cette épreuve car les effectifs de candidats le permettent.

Elle se décompose en deux temps :

- présentation par le candidat, au jury, d'un dossier remis à l'organisateur du concours à une date fixée par l'arrêté d'ouverture ;
- réponse aux questions du jury portant sur les aptitudes et les compétences et connaissances du candidat.

Le dossier, qui n'est pas noté, cette fois, se compose de dix pages au maximum et doit retracer les différentes étapes de deux réalisations du candidat (ouvrages, réparations, rénovations...). Il peut joindre des plans, photos, schémas, graphiques, vidéos. Chacun des documents est accompagné pour chaque étape de réalisation, d'un descriptif de quinze lignes au plus, manuscrites expliquant la situation de travail et les compétences alors mobilisées. L'ensemble du dossier doit tendre à identifier et à démontrer au jury les aptitudes professionnelles, les compétences et le savoir-faire du candidat.

Aux termes des épreuves de ces deux concours, les jurys ont considéré que l'administration avait fait la preuve qu'elle était capable d'adapter ses dispositifs d'évaluation et de recrutement à la valorisation de l'expérience professionnelle.

Textes de référence :

- Loi du 2 février 2007 relative à la modernisation de la fonction publique.
- Arrêté du 13 juillet 2007 (J.O. du 31 juillet 2007) fixant les modalités d'organisation, la nature et le programme des épreuves des concours pour le recrutement des attachés d'administration de l'Intérieur et de l'Outre-mer.
- Arrêté du 8 janvier 2008 (J.O. du 26 janvier 2008) fixant les modalités d'organisation du recrutement des adjoints techniques de l'Intérieur et de l'Outre-mer.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales

3.2.3. Accompagner les agents dans leurs mobilités et dans leurs projets de carrière

La loi relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique du 3 août 2009 crée, pour chaque fonctionnaire, un droit effectif à la mobilité et fait de la construction de parcours professionnels un pilier de cette réforme de la gestion des ressources humaines. La mobilité est organisée dans le cadre de la carrière garantie aux fonctionnaires : reconnaissance des compétences acquises, construction de parcours cohérents, perspectives d'évolution et de promotion à chaque étape de la vie professionnelle.

Ce dispositif législatif est complété par des outils non normatifs et plus managériaux. Ainsi, de nouveaux métiers de l'accompagnement individualisé des agents ont émergé (cf. le guide méthodologique de la DGAFP sur la mise en place des conseillers mobilité-carrière) et se sont installés dans le paysage administratif, ou encore, des réseaux mobilité ont été mis en place par les ministères (exemples de l'Agriculture, de la Défense, des ministères économique et financier).

> La mise en place d'un réseau mobilité : le RAPS, réseau d'appui aux personnes et aux structures (Agriculture)

La réorganisation du ministère chargé de l'agriculture et de ses établissements publics a imposé de déployer un dispositif ambitieux d'accompagnement des agents. L'opportunité a donc été saisie pour réaliser un saut qualitatif dans la gestion individualisée des ressources humaines en développant une gestion des ressources humaines active, qui dépasse le cadre statutaire, et en se mettant en capacité d'apporter un appui aux agents du ministère et de ses établissements publics, quelle que soit leur catégorie. Dans la situation antérieure, seuls les personnels de catégorie A bénéficiaient réellement d'un suivi personnalisé. Les attentes des personnels, comme les enjeux de la réforme, imposaient de généraliser le dispositif de suivi à tous les personnels. Ces attentes ont trouvé une réponse concrète dans la mise en place d'un réseau d'appui aux personnes et aux structures, le RAPS.

Ce réseau, organisé en dix missions territoriales interrégionales, dont une pour l'outre-mer, et une mission en charge des administrations centrales et de l'international, est directement rattaché au Secrétaire général du ministère chargé de l'agriculture. Il est composé d'une trentaine d'ingénieurs et inspecteurs généraux, qui ont tous une solide expérience en matière de management et de gestion des compétences. Leur parcours professionnel a également permis aux membres du réseau de concevoir et mettre en œuvre les politiques publiques du ministère chargé de l'agriculture. Ainsi, la connaissance des métiers du ministère et la pratique d'un management de haut niveau confèrent-ils aux membres du réseau chargés du suivi personnalisé des agents une réelle légitimité. Cette expérience leur permet d'apporter des réponses précises aux agents suivis, et de ne pas limiter leur rôle à une mission générale de conseil. Concrètement, chaque mission territoriale connaît l'ensemble des agents travaillant sur sa circonscription, ainsi que leurs employeurs. Elle est chargée de mettre en place des réseaux de connaissance des employeurs potentiels, à savoir d'autres ministères, d'autres employeurs publics, comme les collectivités territoriales, ou encore des employeurs privés. La mission territoriale est également l'interlocutrice des plates-formes RH interministérielles, mises en place auprès des SGAR.

L'organisation territorialisée du réseau de suivi est essentielle à la bonne connaissance des agents suivis et à la continuité de ce suivi dans le temps. Chaque agent ne connaît qu'un seul « suiveur », qui, lui-même, est identifié par les acteurs locaux comme interlocuteur unique

d'un service déconcentré ou d'un préfet. Cette connaissance de terrain est également mise à profit pour alimenter les réflexions du ministère chargé de l'agriculture en matière de politique des ressources humaines.

Au-delà de ses missions d'écoute, de suivi, de conseil et d'orientation, le réseau d'appui aux personnes et aux structures contribue à la détection des compétences individuelles, à l'identification des besoins de formation, au développement de nouvelles compétences et prépare les décisions du Secrétaire général en matière d'avancements, de mutations, d'accueils et de départs en détachement.

Cette implication dans les décisions de gestion individuelles est le corollaire à l'organisation déconcentrée du réseau. Le principe de proximité, au plus près des ressources et des besoins du terrain, ne peut être efficace que s'il est complété par celui d'équité, qui conduit à un pilotage global de l'ensemble du réseau.

Le réseau dispose également d'un « droit d'évocation » de tout sujet relevant de son champ de compétence, sur lequel il considère que l'attention de l'administration centrale doit être appelée. Les signalements réalisés dans ce cadre permettent de traiter d'éventuels dysfonctionnements potentiels le plus en amont possible, accroissant ainsi les chances de règlement efficace des points signalés.

Enfin, pour garantir une cohérence d'ensemble dans le suivi des agents, le RAPS exerce également des missions d'appui au management des services déconcentrés, s'agissant en particulier de l'accompagnement du changement, la veille et l'alerte sur le fonctionnement des services.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche

> Le comité mobilité des attachés d'administration - COMOB (Défense)

Afin de faciliter la mobilité et les carrières des attachés d'administration du ministère de la Défense, la DRH-MD dispose de comités de mobilité. Ce dispositif est complémentaire du conseil de carrière que développe actuellement la DRH-MD.

Il réunit trois à quatre fois par an le gestionnaire central ministériel (DRH-MD) et les employeurs. Il permet au gestionnaire d'entretenir un dialogue suivi avec les employeurs sur des situations individuelles que ceux-ci souhaitent signaler. Il constitue également l'occasion de partager les bonnes pratiques développées par les employeurs.

Il permet enfin d'informer le gestionnaire central des besoins et difficultés de gestion rencontrés par les employeurs en termes de recrutement, de besoins en compétence. Le gestionnaire central est ainsi en mesure de proposer des solutions en faisant appel notamment aux viviers de compétences ou aux dispositifs de formation dont il dispose.

Bien que le COMOB ne soit aujourd'hui qu'une instance informelle de dialogue, il est appelé à devenir un lieu de travail et de réflexion sur l'employabilité des agents, leurs métiers et leur développement et parcours professionnel. Cette instance facilitera une meilleure adéquation entre les besoins d'emploi des services et les compétences des cadres. Il évoluera vers un dispositif de revue des cadres et de détection des hauts potentiels.

Un comité de mobilité consacré aux ingénieurs d'études et de fabrications devrait être mis en place en 2009.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de la Défense

> Le forum mobilité organisé par la DPAEP (ministères économique et financier)

Organisé depuis 2008, parallèlement au lancement du mouvement annuel de mutation, le forum de la mobilité vise à créer une dynamique en termes de mobilité. Il s'agit probablement de l'un des seuls événements où se retrouvent, en un même lieu, à la fois les candidats à la mobilité et l'ensemble des directions et services de l'administration centrale des ministères financiers, à la recherche et à l'identification de candidats potentiels au recrutement. Environ 1100 et 900 agents ont respectivement participé aux forums organisés en 2008 et 2009.

► Un forum pour quoi faire ?

Le forum vise à permettre aux agents de :

- rencontrer les services recruteurs sur une journée dans un espace unique ;
- consulter les fiches de poste ouvertes au mouvement de mutation ;
- se renseigner sur les missions et perspectives offertes par chaque direction ;
- réfléchir à leur évolution de carrière et notamment à la diversification de leur parcours professionnel ;
- échanger avec d'autres agents en recherche de mobilité ;
- mieux connaître leurs droits et obligations en matière de mobilité.

► A qui s'adresse-t-il ?

En accès libre, le forum s'adresse à tous les agents d'administration centrale, qui sont invités à y participer munis de plusieurs exemplaires de leur CV, après avoir préalablement identifié leurs souhaits de carrière et de mobilité.

L'expérience a, par ailleurs, montré que la participation au forum avait suscité chez certains agents des souhaits de mobilité, non envisagés jusque là. Lorsque tel est le cas, un délai complémentaire pour s'inscrire au mouvement annuel de mutation leur est alors accordé.

► Un mode d'animation original

Outre des conférences de présentation des directions et services des ministères, auxquelles les participants peuvent librement prendre part, les agents peuvent rencontrer, outre les services recruteurs, les conseillers mobilité-carrière de la DPAEP et ceux de la mission de suivi personnalisé et des parcours professionnels, ou encore des professionnels chargés de mettre en lumière des métiers spécifiques et leurs modalités d'accès, notamment par la voie de la formation (ex : métier de juriste en 2009).

Le prochain forum de la mobilité se tiendra début 2010.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du Secrétariat général des ministères économique et financier

3.2.4. Rémunérer les responsabilités et la performance

Mieux rémunérer les fonctionnaires tout en leur apportant une meilleure reconnaissance de leurs niveaux de qualification et de responsabilité comme de leur performance est au coeur de la « refondation » de la politique salariale. Engagée depuis deux ans, celle-ci s'appuie sur une approche globale des composantes de la rémunération et du pouvoir d'achat, en tendant à définir un nouvel équilibre entre mesures générales et facteurs de personnalisation, en donnant une place accrue à la reconnaissance de la performance, individuelle ou collective.

Le dispositif de la prime de fonctions et de résultats (PFR), instauré par le décret n° 2008-1533 du 22 décembre 2008, répond à cet objectif. La PFR se décompose en deux parts, l'une tenant compte des responsabilités, du niveau d'expertise et des sujétions spéciales liées aux fonctions exercées par l'agent, l'autre tenant compte des résultats de la procédure d'évaluation individuelle et de la manière de servir. La PFR n'est pas, à la différence de tentatives partielles antérieures visant à la prise en compte de la performance, un dispositif indemnitaire supplémentaire, mais bien une refondation : le nouveau dispositif remplace, purement et simplement, les textes et pratiques préexistants.

En attendant sa mise en place au bénéfice de l'ensemble des agents de catégories A et B de la filière administrative de la fonction publique de l'État d'ici 2011, et à terme pour les fonctions publiques hospitalière et territoriale, le travail du ministère des Affaires étrangères et européennes sur une cotation des postes, préalable nécessaire à une rémunération différenciée en rapport avec les fonctions exercées, est présenté ci-dessous.

Le ministère de l'Intérieur, quant à lui, a introduit une part variable dans la rémunération des agents non titulaires.

> Introduction d'une part variable dans la rémunération des agents non titulaires (Intérieur)

La DRH du ministère de l'Intérieur a introduit dans les contrats de certains agents, un dispositif de modulation de la rémunération par application d'une part variable.

► Contrats concernés

Ce dispositif est surtout utilisé pour les contrats d'engagement d'agents contractuels de haut niveau remplissant des missions d'expertise : il s'agit principalement d'ingénieurs chefs de projets ou de contrôleurs de gestion, mais on compte également 5 cadres administratifs dont le contrat intègre ce type de dispositif. Au 1er septembre 2009, 41 contractuels du ministère sont soumis à cet outil de modulation de la rémunération qui a vocation à se développer.

► Fonctionnement

Le contrat prévoit que les agents perçoivent une rémunération principale, qui peut être complétée dans une limite fixée par le contrat (généralement de 3 à 5 % de la rémunération principale annuelle).

Le bénéfice de cette fraction complémentaire est conditionné aux appréciations qui sont portées dans le compte-rendu d'entretien professionnel annuel. Au regard des résultats obtenus par l'intéressé et inscrits dans ce compte-rendu, le service d'emploi propose à la DRH, chaque année au mois de septembre, un taux compris entre 0 et la limite contractuelle.

La part variable est ensuite versée sur le salaire du mois de décembre en une seule fois.

Les objectifs permettant d'évaluer les résultats sont fixés, pour la première année de mise en œuvre, au moment de la signature du contrat et y sont annexés. Pour les années suivantes, ils sont déterminés lors de chaque entretien professionnel annuel et mentionnés dans le compte-rendu de l'entretien.

Pour la première année d'application de ces dispositions, le montant de la part variable, susceptible d'être perçu par l'intéressée, est calculé au prorata de la durée d'application du contrat.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales

> La cotation des postes de travail aux fins de rémunération (Affaires étrangères)

Au MAEE comme ailleurs, certains postes de catégorie A ont toujours fait l'objet d'une forme de cotation qui déterminait l'emploi fonctionnel et la NBI qui y était attachée. On constate cependant qu'avec le temps les emplois fonctionnels, comme du reste la NBI Durafour, avaient tendance à se déplacer au gré de considérations liées aux personnes et non aux postes de travail. En outre, les emplois de sous-directeurs avaient tendance à être utilisés pour des directeurs adjoints, aux côtés d'autres combinaisons encore.

La mise en place de l'indemnité de fonction et de résultats (IFR), dont la finalité au MAEE est essentiellement de rémunérer les fonctions (la rémunération du mérite et des résultats échoit à la prime de rendement, largement modulée dans toutes les catégories), a suscité un nouvel exercice de cotation à partir de 2004, concernant des échelons hiérarchiques moins élevés.

La procédure retenue porte la marque des outils de rémunération :

- pour les emplois fonctionnels, la décision appartient aux plus hautes autorités du ministère et suit d'abord les organigrammes (effort de parallélisme entre fonctions et emplois de directeurs et de chefs de service) ;
- pour les emplois d'encadrement intermédiaire en revanche, l'outil retenu est exclusivement indemnitaire. En effet, le MAEE a constaté, comme d'autres administrations, les lourdeurs de procédure et le coût très important des surcroîts de rémunération indiciaire (NBI ou gain indiciaire par détachement sur emploi fonctionnel). Le MAEE a donc fait le choix de faire varier sensiblement les niveaux d'IFR, et de remplacer par un niveau d'IFR très majoré les emplois de sous-directeurs.

Cet exercice, qui à ce stade ne concerne que les postes de travail de catégorie A mais doit, avec l'extension de la PFR, concerner les agents de catégorie B, a d'abord porté sur l'identification de ce que la rémunération des fonctions signifie, et comment quantifier ou qualifier :

- responsabilités d'encadrement (selon la taille de l'effectif encadré) ;
- sujétions spécifiques (urgence liée à la protection des personnes ou à la presse) ;
- technicité particulière (métiers de gestion notamment) ;
- priorité politique se traduisant par une charge de travail plus lourde ;
- éléments quantitatifs permettant de comparer certains postes de travail (par exemple nombre de visites bilatérales à gérer dans telle région du monde par rapport à telle autre) ;
- incitation financière pour des postes difficiles à pourvoir.

L'IFR, versée aux agents titulaires de catégorie A et aux CDI, connaît ainsi les cinq niveaux suivants pour la plupart des grades ; ces taux font l'objet d'un effort particulier d'harmonisation à fonctions égales et sont publiés sur intranet :

- taux moyen, servi aux rédacteurs et, par défaut, aux agents ne rentrant pas dans l'un des cas suivants ;
- taux « majoré » ou taux « sujétions » servi par exemple aux chargés de mission auprès du SG ou d'un directeur général et à certains adjoints à un chef de bureau ou à un sous-directeur ;
- taux « chef de bureau » ; taux « délégué dans les fonctions de sous-directeur » ;
- taux « sous-directeur » servi aux sous-directeurs particulièrement exposés et aux adjoints aux directeurs.

Il convient de signaler que l'entrée en vigueur de la Lolf en créant les responsables de programme, a permis de faire évoluer la procédure de cotation des postes de travail dans le sens d'une plus grande collégialité. Les responsables de programme sont en effet à la fois un échelon décisionnel en matière d'allocation des ressources budgétaires et un échelon opérationnel en matière de connaissance des métiers.

Au moment où elle a mis en place, avec les programmes, un dialogue de gestion relatif au pilotage des postes de travail, la DRH a étendu ce dialogue de gestion à la cotation des postes de travail en administration centrale (3.600 ETP dont 1.300 de catégorie A).

La cartographie qui est issue de cet exercice n'est pas publiée à ce stade, mais devrait avoir vocation à être publique.

La cotation des postes de travail permet également de déterminer la rémunération offerte pour les postes de travail pourvus par des agents contractuels. Ces agents représentent en effet 40% des agents de catégorie A en administration centrale et, s'ils sont plus nombreux dans certains domaines (coopération et action culturelle, informatique), ils occupent une palette de fonctions en partie comparable aux agents titulaires.

Selon la cotation du poste de travail, l'agent titulaire aura plus ou moins d'IFR et l'agent contractuel une rémunération globale plus ou moins élevée.

► Quels enseignements ?

Cet exercice doit être revu régulièrement, pour tenir compte aussi bien des évolutions d'organigramme que des évolutions dans les contraintes et la charge de travail.

Il apparaît également nécessaire de publier cette cartographie, de façon non nominative mais en affichant les signes des services et les numéros de poste de travail ; c'est en particulier utile pour signifier aux agents que porter l'appellation de chef de bureau ne suffit pas à bénéficier des primes de chef de bureau lorsque l'agent n'encadre personne.

Le partage entre deux ou trois niveaux de rémunération, à fonctions comparables, est probablement le maximum. Au total, les postes de chargés de mission ouvrent droit à deux niveaux possibles (taux moyen ou taux majoré), les fonctions de chef de bureau à deux niveaux (taux moyen ou taux chef de bureau), les fonctions de sous-directeur à deux niveaux (taux « délégué dans les fonctions de sous-directeur » ou taux « sous-directeur »).

Un effort particulier a été fait pour harmoniser les taux d'IFR à fonctions égales, mais à grades différents. D'autres supports indemnitaires peuvent varier avec le grade (IFTS) et le mérite (rendement), mais le choix de faire porter la rémunération des fonctions par l'IFR impose cette cohérence. L'entrée en vigueur de la PFR amènera à faire porter toute la variation liée aux fonctions sur la part fonctionnelle de cette prime.

D'une manière générale, ces outils de rémunération souffrent du même défaut que les emplois fonctionnels, la NBI ou la prime informatique : ils n'incitent pas à la mobilité, et amènent les agents à considérer la rémunération perçue dans telle fonction comme un acquis. A la faveur de réformes d'ampleur comme les refontes d'organigramme liées à la RGPP, des agents dont les fonctions disparaissent peinent à considérer que leur rémunération peut également baisser.

La prochaine étape de cette problématique est, dans le cadre d'une remise en ordre des grilles d'indemnité de résidence à l'étranger, la cotation des postes de travail du MAEE à l'étranger (un agent chargé de l'instruction des demandes de visas n'a pas les mêmes contraintes dans un pays à forte pression migratoire et forte fraude documentaire que dans un pays OCDE où les ressortissants de pays-tiers ne demandent pas de visas). La décision devra également être co-gérée avec les responsables de programmes, et identifier chaque fois que ce sera possible des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère des Affaires étrangères et européennes

3.3. La responsabilité sociale de l'Etat employeur

L'amélioration des conditions à la fois de vie et de travail des agents de la fonction publique constitue un levier important en matière de gestion des ressources humaines. Elle concourt tout à la fois au recrutement, à la fidélisation et à la motivation des agents. À ce titre, le Gouvernement a décidé de renforcer son action en la matière.

Par ailleurs, les politiques de GRH menées au sein de l'Etat ne sauraient dorénavant ignorer la mise en œuvre d'actions volontaristes en direction des travailleurs handicapés ou des jeunes issus de milieux défavorisés.

Les bonnes pratiques présentées dans cette rubrique illustrent cette double volonté de la Fonction publique d'être à la fois un vecteur d'intégration sociale et un employeur exemplaire.

3.3.1. Les politiques d'insertion des travailleurs handicapés dans la fonction publique

Par une circulaire du 23 novembre 2007, le Premier ministre a décidé de renforcer les dispositifs d'emploi et d'insertion des personnes handicapées afin d'atteindre l'objectif légal de 6 % d'emploi de personnes handicapées dans la fonction publique de l'État d'ici 2012.

Les conférences de GPRH 2009 ont permis de constater que les ministères ont conduit une politique active d'emploi et de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences incluant systématiquement la dimension handicap. De même, ils ont poursuivi leur réflexion sur la sensibilisation de l'ensemble des agents au handicap et sur les conditions de travail des personnels handicapés.

> Le recours à un cabinet spécialisé pour le recrutement de personnels handicapés (Développement durable)

► Objectifs

Le conventionnement conclu entre le Secrétaire général du MEEDDM et le Directeur du FIPHFP le 4 avril 2008 ouvre des perspectives nouvelles pour accompagner le ministère et l'ensemble de ses services dans la définition et la mise en oeuvre des actions en faveur du recrutement, de l'insertion, du reclassement et du maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés.

► Modalités de mise en place

Les crédits du FIPHFP permettent le financement de prestations d'accompagnement pour le recrutement de travailleurs handicapés. Les organismes spécialisés en matière d'emploi des travailleurs handicapés viennent en appui du ministère à différents niveaux.

Les associations du réseau CAP Emploi, ainsi que d'autres partenaires associatifs locaux proposent des candidatures auprès du ministère :

- soit par l'envoi régulier de candidatures spontanées auprès de certains services ;
- soit par la transmission de candidatures en adéquation avec les fiches de postes proposées par les services.

Les services du MEEDDM peuvent faire également appel à des organismes externes, pour l'évaluation des candidatures lors de la phase de recrutement. Il s'agit notamment de professionnels en psychologie du travail.

Le recours à ces prestataires peut permettre à la fois d'assurer :

- l'information et la sensibilisation des membres du jury de recrutement constitué.
- l'évaluation des candidatures pour éclairer les choix du jury de recrutement. Ainsi, des prestataires externes ont pu intervenir pour assurer l'évaluation par rapport aux profils recherchés, de candidats souffrant d'un handicap psychique lors de leur recrutement.

L'accompagnement des recrutements peut enfin être assuré par des prestataires spécialisés en ergonomie pour analyser les postes de travail des agents confrontés à un handicap lourd et proposer les aménagements des conditions de travail nécessaires.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du MEEDDM

> Le module de formation de sensibilisation au handicap destiné aux cadres (Développement durable)

► Objectifs

Le conventionnement conclu entre le Secrétaire général du MEEDDM et le Directeur du FIPHFP le 4 avril 2008 intègre un volet important consacré à la formation et la sensibilisation des acteurs concernés par la politique d'insertion des travailleurs handicapés. Le respect de l'obligation d'emploi en faveur des travailleurs handicapés nécessite en effet une sensibilisation préalable pour changer le regard sur le handicap, pour que la personne soit vue avant son handicap.

Le plan quadriennal 2009-2012 pour le recrutement, l'insertion, le reclassement et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés au MEEDDM prévoit notamment de mettre en place des actions de formation et de sensibilisation à destination de l'encadrement à tous les niveaux.

► Modalités de mise en place

La mise en place de ces actions de formation / sensibilisation est effectuée à différents niveaux.

Dès 2007, il a été demandé à l'ensemble des écoles du ministère d'inscrire dans leur programme de formation un module de sensibilisation sur l'insertion des travailleurs handicapés. La formation initiale délivrée dans ces établissements constitue un espace privilégié pour que les agents du ministère intègrent une représentation commune du handicap, notamment pour ceux d'entre eux qui seront concernés par un poste d'encadrement.

Le MEEDDM s'est attaché en 2008-2009 les services d'un consultant externe spécialisé dans le domaine du handicap et de la diversité, afin d'accompagner le ministère dans la définition du plan d'actions quadriennal 2009-2012 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés. Le consultant mandaté a également apporté son appui au MEEDDM pour la définition de programmes de formation adaptés aux différents publics cibles.

Les organismes de formation du ministère sont ainsi amenés à mettre en place des actions de formation à destination notamment :

- de l'encadrement supérieur des services : cette formation doit permettre d'apporter les outils pour assurer l'impulsion et le pilotage de la politique d'emploi des personnels handicapés au sein de chaque service. Cette action doit également conduire les responsables des services à prendre en compte le handicap dans l'encadrement et la gestion des services ;
- des managers de proximité : cette formation vise à apporter des réponses concrètes à l'encadrement de proximité sur les pratiques d'animation au quotidien d'équipes de travail intégrant des agents handicapés. Il s'agit d'apporter les outils nécessaires à l'encadrement pour accueillir et intégrer une personne handicapée au sein de son unité de travail, et la manager au quotidien et en toute situation.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du MEEDDM

> Le recours au télétravail pour les personnels handicapés (Développement durable)

► Objectifs

Dans le cadre des possibilités offertes en matière d'aménagement des conditions de travail par le protocole interministériel du 8 octobre 2001 pour l'emploi des personnels handicapés, le MEEDDM a proposé la mise en place d'une organisation en télétravail à des agents confrontés à une situation de handicap lourd.

La mise en place de cette organisation spécifique permet d'assurer l'insertion ou le maintien dans l'emploi des agents concernés. Dans le cadre de la réorganisation des structures territoriales du MEEDDM, la mise en place du télétravail a permis de limiter la mobilité géographique d'agents lourdement handicapés qui étaient concernés par ces réorganisations.

La mise en oeuvre du télétravail pour un agent handicapé est envisagée dès lors que les aides techniques et humaines existantes ne permettent pas de compenser les contraintes liées à son handicap dans le cadre des trajets domicile/travail.

L'agent peut ainsi assurer son activité en télétravail à son domicile ou au sein d'une implantation du ministère plus proche de son service d'affectation.

► Modalité de mise en place

Il convient de veiller à ce que les conditions de santé, d'hygiène et de sécurité au travail soient garanties pour les agents concernés par la mise en place du télétravail. A ce titre, la mise en place d'une telle organisation doit donner lieu à une prescription préalable et à un suivi régulier du médecin de prévention. L'animateur sécurité prévention doit par ailleurs s'assurer des conditions d'accessibilité et d'aménagement du local de télétravail.

L'activité de l'agent doit être compatible avec les contraintes du télétravail (travail en autonomie, possibilité ou non d'accéder à distance à des applications informatiques, etc.). Il convient de prévoir également les ressources matérielles nécessaires pour le bon accomplissement des tâches de l'agent. Une attention particulière doit être apportée aux conditions de sécurité pour l'accès du télétravailleur aux réseaux informatiques du service. Les crédits FIPHFP peuvent permettre le financement des matériels nécessaires à l'exercice de l'activité en télétravail.

Une attention particulière doit être donnée au maintien du lien entre l'agent et le service en prévoyant des déplacements réguliers de l'agent vers le service (un jour de présence par semaine sur le lieu de travail généralement prévu). Les dispositions spécifiques liées à l'organisation du travail de l'agent sont incluses dans un protocole signé entre l'agent et son service. Ce protocole précise les engagements réciproques des deux parties et prévoit des bilans réguliers de l'expérimentation de télétravail mise en place.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du MEEDDM

3.3.2. Les politiques d'insertion de jeunes issus de milieux défavorisés

Alors que la fonction publique a longtemps été un « creuset » d'intégration et de promotion sociale, elle s'est trouvée confrontée, au fil des ans, comme les autres secteurs de la société, aux enjeux liés à l'égalité des chances, la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité.

Pour la fonction publique, et plus particulièrement depuis 2005, un certain nombre de dispositions ont été adoptées et d'actions entreprises, notamment en terme d'accès à la fonction publique. Il est ainsi possible de citer la suppression des limites d'âge, la création du Pacte, des cadets de la République, de classes préparatoires intégrées (CPI) au sein de deux écoles de police, le plan égalité des chances du ministère de la Défense, etc.

Ces actions se poursuivent avec, notamment, la création de nouvelles CPI et les recrutements par la voie du PACTE (ministères économique et financier), ou encore le recrutement sans concours (Aviation civile).

> La mise en place de classes préparatoires intégrées dans les écoles de formation (ministères économique et financier)

Conformément aux objectifs fixés par le président de la République et rappelés le 13 février dernier par le ministre lors de l'installation du comité consultatif diversité et égalité professionnelle, le dispositif de classes préparatoires intégrées (CPI) pour préparer les concours des directions économiques et financières a été finalisé.

Ce dispositif concerne, selon les modalités qui leur sont propres, les écoles d'application de la DGFiP, de la Douane et de la DGCCRF. Il complète les mesures existantes au niveau territorial et fait l'objet d'actions de communication fédérées sous l'appellation « Réussite finances ».

D'ores et déjà, quatre classes ont été ouvertes.

Deux opérateurs de formation de la DGFiP, l'EFENI et l'ENT de Noisy-le-Grand ont organisé une préparation commune au concours externe de contrôleur 2009. Cette préparation, qui a commencé le 18 mars 2009, comporte trois périodes de formation (de mars à mi-juillet, puis du début de septembre au début de novembre et de la mi-novembre jusqu'aux épreuves du mois de janvier) et comprendra une cinquantaine de séances représentant près de 150 heures de cours.

L'ENT de Lyon a ouvert au début du mois de mai 2009 une CPI pour le concours externe de contrôleur. Cette préparation comprend 108 heures de cours qui seront dispensées de manière échelonnée jusqu'en janvier 2010.

L'opérateur de formation de la DGCCRF (ENCCRF) a ouvert à Montpellier, le 17 septembre 2009, une CPI préparant au concours de contrôleur jusqu'au 26 février 2010. Le volume d'heures dispensées sera de 150.

Une CPI mise en œuvre pour les concours d'accès à la catégorie A par l'opérateur de formation de la Douane a commencé le 14 septembre 2009 à Tourcoing. Elle est organisée en alternance (2 semaines de cours/2 semaines de travail personnel à domicile) et comprend 184 heures de cours.

Quatre autres classes seront ouvertes en février 2010 dans des établissements de la DGFiP à Lyon, Clermont-Ferrand, Toulouse et en région parisienne. Il s'agira de classes préparant aux concours d'inspecteur, selon une formule assez longue d'une durée de 9 mois en présentiel discontinu.

Tous les dispositifs de préparation aux concours des ministères financiers ont été regroupés autour d'un label unique « Réussite finances » et un site internet a été ouvert : www.reussite.finances.gouv.fr. Ce site est également accessible depuis les deux portails ministériels minefe.gouv.fr et budget.gouv.fr.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du Secrétariat général des ministères économique et financier

> Les recrutements par la voie du PACTE (ministères économique et financier)

Le dispositif PACTE au sein des ministères économique et financier représente, au titre de l'année 2009, 204 recrutements, soit 29,5% du nombre de postes ouverts aux concours de catégorie C, répartis de la manière suivante :

- 11 dans les corps techniques (10 adjoints techniques des impôts et 1 adjoint technique) ;
- 193 dans les corps administratifs :

  - DGFiP : 70 agents administratifs des impôts et 80 agents d'administration du Trésor public ;

  - DGDDI : 16 agents de constatation des douanes ;

  - Insee : 16 adjoints administratifs de l'Insee :

  - DGCCRF : 7 adjoints de contrôle de la DGCCRF ;
- Administration centrale : 4 adjoints administratifs.

Après avoir baissé de 11% au titre de 2008, les recrutements par la voie du PACTE des ministères économique et financier connaissent donc une très forte augmentation en 2009 (+ 96 % avec 204 postes au lieu de 104 en 2008).

Cette politique volontariste s'inscrit dans le cadre de l'annonce par le ministre du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'Etat et le ministre de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, lors de l'installation le 13 février dernier du comité consultatif pour la diversité et l'égalité professionnelle au sein des ministères de Bercy, d'un doublement du nombre des bénéficiaires du PACTE en 2009 pour que les recrutements par cette voie correspondent à 20% du nombre de postes ouverts aux concours d'agents de catégorie C.

D'importants moyens en matière de formation ont été mis en œuvre. Chaque agent est confié à un tuteur chargé d'assurer un accompagnement « métier » de proximité. Tous les tuteurs

reçoivent une formation spécifique.

Pour les agents recrutés par voie de PACTE, l'IGPDE a élaboré un module de formation leur permettant une remise à niveau avant de suivre une formation « métier » dans les écoles d'application des directions. Ce module est actuellement suivi par les jeunes recrutés de la DGFiP et de l'administration centrale. Les autres directions ont leurs propres dispositifs mais réfléchissent aux possibilités offertes par l'IGPDE.

Une journée d'études consacrée au PACTE a été organisée le 26 juin 2009. Elle a rassemblé des agents des services centraux, des réseaux, des établissements de formation, des tuteurs, des recrutés par voie de PACTE ainsi que des représentants de Pôle emploi et de l'Afpa. Les travaux en ateliers ont permis l'élaboration d'une liste de préconisations destinées à améliorer le dispositif.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du Secrétariat général des ministères économique et financier

> Le recrutement sans concours (Aviation civile)

La DGAC a mis en œuvre, depuis déjà deux ans, un recrutement sans concours d'agents de catégorie C. En 2009 huit personnes ont été recrutées par ce biais, six par la DGAC et deux par Météo-France.

Si aucune statistique concernant les données personnelles des agents n'existe, conformément à la réglementation en vigueur, ce recrutement a privilégié l'intégration au sein de la fonction publique, d'agents en situation de précarité.

La DGAC a donc décidé de mettre en œuvre ce mode de recrutement en constituant un jury expérimenté composé de cinq personnes provenant de la filière RH ou de services employeurs.

Après diffusion au JO de l'ouverture des postes concernés, 610 dossiers de candidatures ont été reçus. D'emblée, tant pour faciliter l'intégration et le déroulé de carrière des agents de cette catégorie que pour respecter la réglementation, il a été décidé de ne retenir que les candidats dont le niveau d'études était inférieur à la licence (exclue). Sur plus de 500 dossiers restants, 45 ont été retenus pour l'entretien. Les critères de sélection tenaient compte tout à la fois de la formation reçue (éviter de recruter des « techniques » sur des postes administratifs), de l'expérience acquise (pas de sélection de jeunes en formation ou sortant juste de scolarité). Une attention particulière a également été portée aux conditions de vie professionnelle. Sur les quarante-trois candidats qui se sont présentés, certains provenaient de la région Grand Est (postes à pourvoir à Strasbourg, Lyon).

L'intérêt de l'administration, devant être préservé, il a été tenu compte lors des entretiens des compétences acquises, des aptitudes à s'adapter aux postes à pourvoir au sein de la DGAC et de Météo-France, ainsi qu'à la motivation à travailler au sein d'institutions de service public.

Ainsi, les lauréats et lauréates de recrutements sans concours proviennent-ils :

- de jeunes enchaînant les « petits boulots » ;
- de personnes ayant connu de longues périodes de chômage ou en fin d'aides au retour à l'emploi (contrats d'aide à l'emploi dits « contrats Borloo ») ;
- de personnes cumulant des contrats à durée déterminée de faible amplitude ;
- d'intérimaires de très longue durée, alternant des périodes avec et sans travail.

Toutes les personnes recrutées ont eu un début de carrière professionnelle marquée par une forte mobilité dans les emplois, parfois géographique, parfois dans des domaines très diversifiés. Par ailleurs, la plage de recrutement recouvre le segment 25-45 ans avec une moyenne supérieure à 37 ans.

Ainsi, si la DGAC ne peut offrir de véritables filières d'apprentissage faute de domaines adaptés et de contraintes diverses, elle permet néanmoins d'assumer sa dimension sociale au même titre que les autres ministères.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 de la DGAC

> La demande de labellisation des projets relatifs à la diversité (ministères économique et financier)

Les ministères financiers se sont engagés dans une démarche globale en faveur de la diversité et de l'égalité professionnelle. Cette démarche, impulsée au niveau politique, s'appuie sur la création d'un comité consultatif associant les fédérations syndicales, les directeurs gestionnaires de personnel et des personnalités issues notamment du monde associatif et des entreprises et la nomination d'un délégué à la diversité et à l'égalité professionnelle placé auprès du Secrétaire général des ministères.

Les ministres ont également souhaité que leurs administrations obtiennent le label diversité qui est accordé par une commission sur la base de critères définis par l'Afnor et après un audit mené par cet organisme.

Cette démarche de certification est exigeante et suppose un travail de longue haleine.

De premières étapes sont franchies. Avec l'assistance d'un cabinet d'audit social, une analyse des procédures RH et une cartographie des risques seront disponibles début novembre : ces documents devant permettre d'affiner les plans d'action. Des actions de formation et de sensibilisation se mettent en place, dans le cadre de la formation initiale pour les lauréats de tous les concours comme dans celui de la formation continue avec une offre centrée sur les managers et les responsables RH. Pour aider les agents qui s'estimeraient victimes de pratiques discriminatoires, une cellule d'écoute et de conseil est accessible depuis la mi-octobre et elle peut être saisie par téléphone, mél ou avec l'aide d'un formulaire en ligne. Des efforts de communication sont également engagés, notamment avec la création d'un site intranet dédié aux problématiques de la diversité, ce site étant référencé dans chacun des intranets directionnels.

L'ouverture de ce chantier structure l'ensemble de la politique menée en faveur de la diversité et de l'égalité professionnelle et devrait permettre aux ministères financiers d'obtenir le label à l'horizon 2010 ou 2011.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du Secrétariat général des ministères économique et financier

3.3.3. Les conditions de travail

Les actions entreprises en matière d'amélioration de l'environnement professionnel se traduisent par l'émergence au sein de la fonction publique d'une véritable culture de prévention des risques professionnels.

Par ailleurs, la mise en place d'actions spécifiques dédiées à la prévention des risques psychosociaux (RPS) figure dorénavant dans toute réflexion sur les conditions de travail.

Les bonnes pratiques relevées attestent de ce volontarisme particulier, notamment en ce qui concerne le traitement des questions de stress ou de harcèlement (Agriculture, Culture) et la mise en place des documents uniques de prévention des risques professionnels (Justice). Le ministère de la Justice fait également état d'initiative en matière de télétravail dans le cadre de la réforme de la carte judiciaire.

- Le traitement des questions de harcèlement ou de stress au travail

> La cellule de veille sur les situations de stress et de harcèlement et le guide sur la prévention des situations de stress et de harcèlement (Agriculture)

La cellule de veille sur les situations de stress et de harcèlement et le guide sur la prévention des situations de stress et de harcèlement (Agriculture).

► La cellule de veille

La première réflexion sur la souffrance au travail a été menée par le Comité d'hygiène et de sécurité de l'administration centrale du ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche (MAAP). Dès 2003, une cellule de veille sur les situations de stress et de harcèlement a été mise en place, incitant en 2004, le Comité d'hygiène et de sécurité ministériel (CHSM) à mener sur ce sujet un travail élargi aux services déconcentrés, dont les services vétérinaires et le secteur de l'enseignement.

La cellule de veille se réunit régulièrement depuis 2005, en principe chaque mois, soit pour analyser un dossier (une dizaine par an), soit pour aborder la méthodologie ou évoquer des difficultés particulières dont certains des membres ont pu avoir connaissance entre deux réunions. Elle est composée de la présidente du CHSM, du médecin de prévention de l'administration centrale, d'une assistante sociale, d'un représentant du service des ressources humaines et, en nombre égal des représentants des organisations syndicales.

Son objectif est d'aider à résoudre les problèmes persistants liés au stress au travail et au harcèlement. Pour chaque dossier qui lui est présenté, la cellule réalise un diagnostic complet de la situation, dégage des pistes de solutions adaptées au regard des intérêts de l'agent et du service et enfin maintient un suivi de son action si cela est nécessaire.

Les conditions générales d'intervention des membres du groupe sont garanties par des règles déontologiques qui engagent chacun d'entre eux (confidentialité, neutralité, professionnalisation notamment).

La présidente du CHSM a été sollicitée par plusieurs ministères pour présenter cette démarche et son application dans le temps. Le guide du CHSM ainsi que la cellule veille ont été également fait l'objet d'une table ronde au séminaire organisé à AgroParisTech en juin 2009 dans le cadre de la semaine pour la qualité de vie au travail.

► Le guide du CHSM

Dans l'esprit de la loi du 17 janvier 2002 de modernisation sociale, dans son volet relatif au harcèlement moral, le CHSM s'est interrogé sur la question du stress et du harcèlement au travail. Un événement tragique a conforté sa démarche : le meurtre de deux contrôleurs du travail le 2 septembre 2004 sur une exploitation agricole en Dordogne.

En 2006, afin de recueillir des données et d'approfondir la réflexion sur ces sujets, le groupe de travail « stress » du CHSM, composé de représentants de l'administration et de représentants du personnel, a élaboré un questionnaire qui a été adressé à près de 5000 agents du ministère travaillant en services déconcentrés, dans l'enseignement agricole ou en administration centrale. Les résultats de cette enquête ont été publiés par note de service en 2007.

L'analyse de ces résultats a permis au groupe d'élaborer un «Guide en vue de prévenir et de traiter les situations de stress et de harcèlement» qui a été approuvé par le CHSM et diffusé en 2008.

Cet outil est destiné à la fois aux responsables de structures, aux représentants du personnel, aux acteurs de l'hygiène et de la sécurité et aux agents. Il constitue une aide à la réflexion et/ou à la décision basée sur une approche collective (plus préventive) ainsi qu'une approche individuelle (plus curative).

Il est composé de 24 fiches interactives regroupées en trois parties :

- informations générales sur le stress, la violence et le harcèlement ;
- informations et méthodes de prévention des risques psychosociaux ;
- informations et outils de gestion des situations de stress.

Le guide invite chaque structure du ministère, à inscrire l'examen de ce guide à l'ordre du jour d'une des réunions de son comité ou de sa commission d'hygiène et de sécurité de façon à définir un modus operandi à partir de sa propre réflexion.

Un bilan sera établi très prochainement (fin 2009 – début 2010), qui permettra d'apprécier l'impact du guide, en termes de méthode.

Ce guide a suscité l'intérêt de plusieurs départements ministériels.

La France a été invitée par la Présidence suédoise - et par la responsable de la délégation syndicale européenne - à le présenter dans le cadre du dialogue social européen, trois ateliers réunissant le 16 septembre à Stockholm des représentants européens des États employeurs et des syndicats.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche

> La circulaire relative aux risques psychosociaux (Culture)

La circulaire 4 juin 2009 consacrée aux risques psychosociaux fait suite à une première circulaire du 13 juillet 2005 consacrée à la prévention du harcèlement moral, de la souffrance et de la violence au travail.

Elle est la résultante à la fois d'une réflexion qui s'est engagée au sein du ministère de la Culture et de la Communication dès 2003 et de constats établis à partir des enquêtes d'hygiène et de sécurité menées sur ce sujet entre 2005 et 2008.

Ces enquêtes ont fait ressortir la nécessité d'une clarification aussi bien des situations que des procédures.

La circulaire du 4 juin 2009 a donc été rédigée dans cet objectif en associant l'ensemble des acteurs concernés.

1) La résultante de travaux initiés de longue date et de constats avérés

La circulaire du 4 juin 2009 fait suite et complète une première circulaire consacrée à la prévention du harcèlement moral, de la souffrance et de la violence au travail. Ce premier texte découlait des réflexions de groupes de travail initiaux lancés dès 2003 qui s'étaient penchés sur la souffrance et la violence au travail. Ces réflexions avaient été formalisées dans un rapport daté du 15 septembre 2003 qui avait été présenté en CHSM le 1er décembre 2003. Les débats intervenus lors de ce CHSM avaient conclu à la nécessité de rédaction d'une circulaire fondatrice.

Cette circulaire élaborée en concertation avec les partenaires sociaux et consacrée à la prévention du harcèlement moral, de la souffrance et de la violence au travail est parue le 13 juillet 2005. Elle a fait le choix d'un traitement centralisé des cas et alertes sur les risques psychosociaux.

C'est l'éparpillement des implantations du ministère (très petites structures parfois « isolées » SDAP, SCN) qui l'exigeait et la taille du ministère qui l'a permis.

Les enquêtes annuelles menées sur le sujet et échanges avec les correspondants des structures du ministère de la Culture et de la Communication ont cependant fait ressortir des difficultés à répondre et des confusions entre certaines notions. Ces remontées ont débouché sur la nécessité de préciser des notions mentionnées dans ce texte.

2) Un objectif de clarification

La nécessité d'une clarification des notions fondamentales acquises et maîtrisées par l'ensemble des concepteurs du texte initial contenues dans la circulaire de 2005 s'est imposée pour sa mise en œuvre par des acteurs dispersés sur plusieurs structures du ministère en régions.

Cette clarification couvre aussi bien le champ du cadre juridique que celui des notions des risques eux-mêmes et des conduites à tenir.

3) Une élaboration impliquant l'ensemble des acteurs concernés

Dans ce processus, l'ensemble des acteurs concernés a été impliqué. L'équipe des médecins de prévention a contribué de façon importante en apportant des définitions unanimement reconnues. Leurs travaux ont été complétés par les apports des inspecteurs d'hygiène et de sécurité. La capitalisation d'expériences et de textes initiés par des établissements publics sous tutelle du ministère (la bibliothèque nationale de France notamment) a également enrichi le projet initial d'additif à la circulaire de 2005.

Les organisations représentatives du personnel ont enfin contribué à aboutir à un texte final voté à l'unanimité au CHSM du 27 mai 2009.

- Le déploiement du document unique de prévention des risques professionnels

> La prise en compte de la mise en place du DUER dans les indicateurs de performance (Justice)

A la Direction de la protection judiciaire de la jeunesse

► Objectifs

Pour la première fois en 2008, le nombre de documents uniques a été inséré comme indicateur RH dans les contrats d'objectifs et de moyens des directions interrégionales de la PJJ.

Les objectifs poursuivis sont les suivants :

- sensibiliser les directeurs interrégionaux à la prévention des risques professionnels ;
- avoir une approche objective de la prévention des risques ;
- atteindre en 2011 un pourcentage de 100% des documents uniques renseignés.

► Définition

Chaque année les directeurs interrégionaux sont reçus par la direction de la PJJ afin de définir avec eux pour l'année suivante des objectifs en matière de prise en charge des mineurs confiés ainsi que les moyens humains et financiers leur permettant d'atteindre ces objectifs. Ce dialogue est appelé conférence budgétaire de programmation ou conférence BOP et se concrétise par un contrat d'objectifs et de moyens entre le directeur de la PJJ et le directeur interrégional.

En matière de ressources humaines, un des objectifs fixés aux directeurs interrégionaux est « la prévention des risques professionnels ». Pour mesurer l'atteinte de cet objectif, l'indicateur choisi en 2008 est « le nombre de documents uniques réalisés par rapport au nombre de structures de la région » (chaque structure devant renseigner son document unique).

► Avancée des travaux

L'évolution de l'indicateur en 2009 pourra être évaluée dans le courant du 1er trimestre 2010, lors de l'élaboration du bilan social 2009.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de la Justice et des Libertés

- Le télétravail

> Le dispositif de télétravail dans le cadre de la réforme de la carte judiciaire (Justice)

Dans le cadre de la mise en œuvre de la carte judiciaire, le ministère de la Justice et des Libertés a décidé de s'engager, à titre expérimental, dans une nouvelle organisation et réalisation du travail sous la forme du « télétravail ». L'emploi, qui aurait pu être réalisé dans les locaux habituels d'exercice des fonctions de l'agent, est effectué de façon régulière dans un autre site.

Un protocole national a été signé le 17 novembre 2008 par la directrice des services judiciaires.

La mise en œuvre d'une activité de greffe en télétravail donne lieu à la rédaction d'un protocole d'accord entre la direction des services judiciaires et les chefs de chacune des cours d'appel concernées, protocole qui doit être soumis à l'avis du comité technique paritaire régional.

Cette mise en œuvre est conditionnée à l'accord express des chefs de cour et au volontariat des agents dénommés « télétravailleurs ».

Une convention individuelle doit ensuite être établie entre les chefs de juridiction, le directeur de greffe de la juridiction de rattachement et celui de la juridiction d'accueil, d'une part, et le télétravailleur, d'autre part, dans laquelle sont détaillés le contenu et les modalités de travail de l'agent.

L'accord est passé pour une période fixée par le protocole local, qui ne peut dépasser douze mois. Il est renouvelable pour des périodes identiques, par tacite reconduction.

L'activité effectuée en télétravail doit répondre aux conditions suivantes :

- être compatible avec l'organisation des services du greffe de la juridiction pour laquelle l'activité de télétravail est effectuée ;
- ne pas perturber l'organisation du site judiciaire d'accueil du télétravailleur.

Les agents concernés par le télétravail conserveront un lien avec leur juridiction de rattachement afin de participer à la vie de la juridiction et notamment aux réunions de service.

Un bilan de l'exécution de l'expérimentation est établi à la fin de la mise en place du protocole et au moins une fois par an. Les chefs des cours d'appel concernées adresseront une synthèse des expérimentations de télétravail en cours dans leur ressort, après l'avoir soumis au comité technique paritaire régional.

Source : dossier de conférence de GPRH 2009 du ministère de la Justice et des Libertés

Index des bonnes pratiques par entité

Entité (ministère, sect. privé)	Bonnes Pratiques	Page
Affaires étrangères	La négociation avec les organisations syndicales des pratiques de dialogue social	44
	La communication en matière de ressources humaines	42
	La cotation des postes de travail aux fins de rémunération	125
	La formation en ressources humaines et en management des directeurs d'administration centrale	109
	L'évaluation des personnels en mobilité	111
	L'évaluation des cadres dirigeants à 360°	110
Agriculture	La mise en place d'un réseau mobilité : le RAPS (réseau d'appui aux personnes et aux structures)	121
	L'étude sur l'évolution des métiers en réponse aux missions des directions départementales de l'équipement et de l'agriculture - DDEA	59
	La présentation des métiers par filières professionnelles sur le site internet des concours ou lors des manifestations professionnelles	58
	Le document d'orientation à moyen terme de la formation professionnelle	88
	L'outil de décompte du droit individuel à la formation (DIF)	87
	La formation à l'évaluation	118
	La cellule de veille sur les situations de stress et de harcèlement et le guide sur la prévention des situations de stress et de harcèlement	135
Aviation civile	Le dispositif de pilotage et d'accompagnement des processus d'allocation des emplois	34
	L'articulation entre les chargés de corps et les conseillers mobilité carrière	40
	La charte pour faciliter le dialogue social et pour prévenir les conflits	46
	Les indicateurs de performance RH : • les indicateurs de ressources • les indicateurs de la fonction RH • les indicateurs de gouvernance	55
	Le répertoire des métiers de la DGAC	56
	Le recrutement sans concours	133
Culture	La mutualisation des bonnes pratiques de déconcentration de la gestion au sein des établissements publics	22
	Les comités de carrière	107
	Le guide de l'entretien professionnel	112
	La circulaire relative aux risques psychosociaux	136

Entité (ministère, sect. privé)	Bonnes Pratiques	Page
Défense	Le plan de manœuvre RH	13
	La normalisation ISO 9001 du traitement du contentieux	43
	La transmission mensuelle aux employeurs, dans le cadre du dialogue de gestion, d'un tableau de synthèse et de contrats d'objectifs	36
	La mise en place d'un groupe de travail sur la professionnalisation des épreuves de recrutement du personnel civil	80
	La formation des membres de jurys et des gestionnaires de concours	82
	Le dispositif de formation à l'évaluation (pour la mise en œuvre de l'entretien professionnel au profit des attachés d'administration)	117
	Le comité mobilité des attachés d'administration (COMOB)	122
Développement durable	Le dispositif d'écoute mis en place dans le cadre de la réorganisation des structures territoriales du ministère	33
	Les centres de valorisation des ressources humaines (CVRH)	26
	Les pôles de services intégrés (PSI)	23
	La mise en place de plans de formation régionaux : l'exemple des parcours de professionnalisation 2009 en Ile-de-France	92
	Le dispositif de formation à distance	96
	Les indicateurs de coût des formations continues par journée stagiaire	95
	Le recours à un cabinet spécialisé pour le recrutement de personnels handicapés	128
	Le module de formation de sensibilisation au handicap destiné aux cadres	129
	Le recours au télétravail pour les personnels handicapés	130
Education nationale / Enseignement supérieur et Recherche	Vers la dématérialisation du dossier agent	53
	Le portail GALAXIE : un outil pour le recrutement des enseignants-chercheurs	67
	Mise en œuvre de la professionnalisation des concours et examens professionnels des personnels IATOS	81
	La formation à distance	98
Immigration	La formation conjointe des personnels consulaires et préfectoraux	99
	Les conventions et/ou chartes de délégation de gestion	38

Entité (ministère, sect. privé)	Bonnes Pratiques	Page
Intérieur « hors police »	La charte du dialogue social	45
	La recherche de convergences du calendrier des élections professionnelles	47
	Utilisation de la BIEP comme support de bourse interne et publication de l'intégralité des postes sur la BIEP après une période d'exclusivité	63
	L'enquête nationale par métier	61
	Le plan de transformation RH	73
	La formation des membres de jurys	84
	Formation des évaluateurs	115
	Le dossier RAEP pour les attachés	119
	Introduction d'une part variable dans la rémunération des agents non titulaires	124
	Le référentiel des emplois et des rémunérations pour les agents non titulaires	85
Justice	L'accompagnement social dans le cadre de la réforme de la carte judiciaire	20
	La charte des droits syndicaux	46
	La dématérialisation du dossier du magistrat	55
	Le protocole de gestion des agents non titulaires ; le vade-mecum pour le gestionnaire et le mode d'emploi pour l'agent ; le livret d'accueil à la PJJ	86
	Le dispositif informatisé de gestion de la formation	102
	Le document d'orientation pluriannuel de la formation	91
	Le guide méthodologique de l'entretien professionnel	114
	La prise en compte de la mise en place du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUER) dans les indicateurs de performance	138
	Le dispositif de télétravail dans le cadre de la réforme de la carte judiciaire	138
Ministères économiques et financiers	L'observation du climat social	48
	Le forum mobilité organisé par la DPAEP	123
	La création d'un comité des cadres au niveau du secrétaire général	109
	La mise en place de classes préparatoires intégrées pour les écoles de formation	131
	Les recrutements par la voie du PACTE	132
	La demande de labellisation des projets relatifs à la diversité	134
Santé et Sports	L'utilisation de la BIEP comme support de publication des annonces internes	66
	La préparation des candidats au tour extérieur des administrateurs civils	103
Services du Premier ministre	L'agenda partagé du dialogue social	48
	Le dispositif des parcours individualisés de formation	100
Regards sur les pratiques de l'entreprise	Dialogue social et information des collaborateurs (Axa)	50

Table des matières

Edito : la GRH de l'Etat en réforme 3

Sommaire 5

Avant propos : les conférences de GPRH, le Comité des DRH, les schémas stratégiques, mode d'emploi du guide 7

1. L'organisation du ministère et de sa GRH 11

1.1. La modification des structures 13

Le plan de manœuvre RH (Défense) 13

L'accompagnement social dans le cadre de la réforme de la carte judiciaire (Justice) 20

1.2. L'organisation de la GRH et le rôle des acteurs 21

1.2.1. La déconcentration managériale 21

La mutualisation des bonnes pratiques de déconcentration de la gestion au sein des établissements publics (Culture) 22

1.2.2. Les évolutions organisationnelles 23

Les pôles de services intégrés - PSI (Développement durable) 23

Les centres de valorisation des ressources humaines - CVRH (Développement durable) 26

Le dispositif d'écoute mis en place dans le cadre de la réorganisation des structures territoriales des ministères (Développement durable) 33

1.2.3. Le pilotage de la GRH 34

Le dispositif de pilotage et d'accompagnement des processus d'allocation des emplois (Aviation civile) 34

La transmission mensuelle aux employeurs, dans le cadre du dialogue de gestion, d'un tableau de synthèse et de contrats d'objectifs (Défense) 36

Les conventions et/ou chartes de délégation de gestion des personnels (Immigration) 38

1.2.4. Les personnes ressources 40

L'articulation entre les chargés de corps et les conseillers mobilité carrière (Aviation civile) 40

La communication en matière de ressources humaines (Affaires étrangères) 42

1.2.5. L'organisation de la fonction «contentieux du personnel» 43

La normalisation ISO 9001 du traitement du contentieux (Défense) 43

1.2.6. Le dialogue social 43

La négociation avec les organisations syndicales des pratiques du dialogue social (Affaires étrangères) 44

La charte du dialogue social (Intérieur) 45

La charte pour faciliter le dialogue social et pour prévenir les conflits (Aviation civile) 46

La charte des droits syndicaux (Justice) 46

La recherche de convergences du calendrier des élections professionnelles (Intérieur) 47

L'agenda partagé du dialogue social (services du Premier ministre) 48

L'observatoire du climat social (ministères économique et financier) 48

Regards sur le monde de l'entreprise : dialogue social et information des collaborateurs (Axa) 50

1.3. Les outils de la GRH 53

1.3.1. Les systèmes d'information et de décision RH 53

Vers la dématérialisation du dossier agent (Education nationale) 53

La dématérialisation du dossier du magistrat (Justice) 55

1.3.2. Les outils de reporting RH, la démarche de performance 55

Les indicateurs de performance RH : les indicateurs de ressources, de la fonction RH et de gouvernance (Aviation civile) 55

1.3.3. La démarche métier 56

Le répertoire des métiers de la DGAC (Aviation civile) 56

La présentation des métiers par filières professionnelles sur le site internet des concours ou lors des manifestations professionnelles (Agriculture) 58

Etude sur l'évolution des métiers en réponse aux missions des directions départementales de l'équipement et de l'agriculture - DDEA (Agriculture) 59

L'enquête nationale par métier (Intérieur) 61

1.3.4. La bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP) 62

L'utilisation de la BIEP comme support de bourse interne et la publication de l'intégralité des postes sur la BIEP après une période d'exclusivité (Intérieur) 63

L'utilisation de la BIEP comme support de publication des annonces internes (Santé et Sports) 66

- L'exemple d'un site métier : le portail GALAXIE de l'Education nationale 67
Le portail GALAXIE : un outil pour le recrutement des enseignants-chercheurs (Education nationale) 67

2. La gestion prévisionnelle des ressources humaines 71
Le plan de transformation RH (Intérieur) 73

3. Modernisation de la GRH 77

3.1. Satisfaire les besoins en compétence exprimés par les services 79
3.1.1. Recruter 79
- La professionnalisation des épreuves et la formation des membres des jurys 80
La mise en place d'un groupe de travail sur la professionnalisation des épreuves de recrutement du personnel civil (Défense) 80
Mise en œuvre de la professionnalisation des concours et examens professionnels des personnels IATOS (Education nationale) 81
La formation des membres de jurys et des gestionnaires de concours (Défense) 82
La formation des membres de jurys (Intérieur) 84
- Les agents non-titulaires 85
Le référentiel des emplois et des rémunérations pour les agents non titulaires (Intérieur) 85
Le protocole de gestion des agents non titulaires ; le vade-mecum pour le gestionnaire et le mode d'emploi pour l'agent ; le livret d'accueil à la PJJ (Justice) 86
3.1.2. Former 87
- Le droit individuel à la formation (DIF) 87
L'outil de décompte du droit individuel à la formation (Agriculture) 87
- Les documents d'orientation de la formation professionnelle 88
Le document d'orientation à moyen terme de la formation professionnelle (Agriculture) 88
Le document d'orientation pluriannuel de la formation (Justice) 91
- Les dispositifs de formation 92
La mise en place de plans de formation régionaux : l'exemple des parcours de professionnalisation 2009 en Île-de-France (Développement durable) 92
Les indicateurs de coût des formations continues par journée stagiaire (Développement durable) 95
Le dispositif de formation à distance(Développement durable) 96
La formation à distance (Education nationale) 98
La formation conjointe des personnels consulaires et préfectoraux (Immigration) 99
Le dispositif de parcours individualisés de formation (Services du Premier ministre) 100
Le dispositif informatisé de gestion de la formation (Justice) 102
La préparation des candidats au tour extérieur des administrateurs civils (Santé et Sports) 103
3.1.3. Mobiliser et valoriser les cadres supérieurs 106
- Une gestion active des cadres 107
Les comités de carrière (Culture) 107
La création d'un comité des cadres au niveau du secrétaire général (ministères économique et financier) 109
- La formation et l'évaluation des cadres 109
La formation en ressources humaines et en management des directeurs d'administration centrale (Affaires étrangères) 109
L'évaluation des cadres dirigeants à 360° (Affaires étrangères) 110

3.2. Personnaliser la gestion des agents publics 111
3.2.1. Evaluer 111
- Déploiement et procédure d'évaluation 111
L'évaluation des personnels en mobilité (Affaires étrangères) 111
- Outils méthodologiques 112
Le guide de l'entretien professionnel (Culture) 112
Le guide méthodologique de l'entretien profesionnel (Justice) 114
- Dispositifs de formation à l'évaluation 115
La formation des évaluateurs (Intérieur) 115
Le dispositif de formation à l'évaluation (pour la mise en œuvre de l'entretien professionnel au profit des attachés d'administration) (Défense) 117
La formation à l'évaluation (Agriculture) 118

3.2.2. Promouvoir 119
Le dossier RAEP pour les attachés (Intérieur) 119
3.2.3. Accompagner les agents dans leurs mobilités et dans leurs projets de carrière 121
La mise en place d'un réseau mobilité : le RAPS - Réseau d'appui aux personnes et aux structures - (Agriculture) 121
Le comité mobilité des attachés d'administration – COMOB – (Défense) 122
Le forum mobilité organisé par la DPAEP (ministères économique et financier) 123
3.2.4. Rémunérer les responsabilités et la performance 124
Introduction d'une part variable dans la rémunération des agents non titulaires (Intérieur) 124
La cotation des postes de travail aux fins de rémunération (Affaires étrangères) 125
3.3. La responsabilité sociale de l'Etat employeur 128
3.3.1. Les politiques d'insertion des travailleurs handicapés dans la fonction publique 128
Le recours à un cabinet spécialisé pour le recrutement de personnels handicapés (Développement durable) 128
Le module de formation de sensibilisation au handicap destiné aux cadres (Développement durable) 129
Le recours au télétravail pour les personnels handicapés (Développement durable) 130
3.3.2. Les politiques d'insertion de jeunes issus de milieux défavorisés 131
La mise en place de classes préparatoires intégrées (CPI) dans les écoles de formation (ministères économique et financier) 131
Les recrutements par la voie du PACTE (ministère économique et financier) 132
Le recrutement sans concours (Aviation civile) 133
La demande de labellisation des projets relatifs à la diversité (ministères économique et financier) 134
3.3.3. Les conditions de travail 135
- Le traitement des questions de harcèlement ou de stress au travail 135
La cellule de veille sur les situations de stress et de harcèlement et le guide sur la prévention des situations de stress et de harcèlement (Agriculture) 135
La circulaire relative aux risques psychosociaux (Culture) 136
- Le déploiement du document unique de prévention des risques professionnels 138
La prise en compte de la mise en place du document unique d'évaluation des risques professionnels dans les indicateurs de performance (Justice) 138
- Le télétravail 138
Le dispositif de télétravail dans le cadre de la réforme de la carte judiciaire (Justice) 138
Index des bonnes pratiques par entité 140
Table des matières 143

DGAFP
Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique

Ce recueil, à destination des DRH et gestionnaires des administrations, présente les pratiques et démarches innovantes de gestion des ressources humaines recensées en 2009 par le ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique.

Ces bonnes pratiques sont principalement issues des conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines conduites par la DGAFP avec les secrétaires généraux et les DRH des ministères. Le Comité des DRH, enceinte dans laquelle sont réunis les DRH d'administrations et d'entreprises publiques ou privées sous l'égide du secrétaire d'Etat à la Fonction publique, constituent l'autre source des expériences présentées dans ce guide.

Le lecteur y trouvera des expériences nouvelles, développées par les DRH en réponse à leurs propres enjeux de modernisation sur leurs différents champs de compétence (gestion prévisionnelle, recrutement, formation, etc.). Il pourra s'en inspirer pour transposer celles qui lui paraîtront les plus pertinentes en réponse à ses propres enjeux de modernisation.

collection de la DGAFP

Fonction publique : faits et chiffres

La collection «Faits et chiffres», véritable référence d'analyses sur la fonction publique, correspond au volume I du «Rapport annuel sur l'état de la fonction publique», dont sont extraits des «chiffres-clefs». Ce bilan permet de comprendre les évolutions de l'emploi dans la fonction publique année après année et constitue à ce titre un document indispensable pour les décideurs, les parlementaires, les responsables syndicaux, les gestionnaires... mais aussi pour tous ceux qui s'intéressent à la fonction publique.

Politiques d'emploi public

Ce rapport constitue le volume II du «Rapport annuel sur l'état de la fonction publique». Il traite de tous les thèmes rattachés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, pour les trois fonctions publiques, avec leurs points communs et leurs spécificités. Il présente en particulier les projets en cours, de la gestion des connaissances à celle des compétences.

Ressources humaines

Cette collection rassemble des informations et des documents (guides, études, brochures, fiches...) concernant le recrutement, la carrière, la formation, la rémunération, et au sens large tous les aspects de la gestion des agents de la fonction publique. Elle se veut volontairement pédagogique, qu'il s'agisse d'éclairer le grand public ou de fournir aux gestionnaires les outils dont ils ont besoin au quotidien.

Etudes et perspectives

Cette collection présente les études et rapports conduits par la DGAFP pour tracer les évolutions de la fonction publique dans tous ses aspects (démographie, métiers, dialogue de gestion, systèmes d'information, impact du droit européen...).

Statistiques

La collection «Statistiques» est déclinée en deux publications distinctes. «Points Stat», outil apprécié des décideurs et des gestionnaires, dégage les idées forces en quelques pages. «RésulStats» présente, pour qui recherche une information plus détaillée, les études complètes. Elle convient particulièrement aux chercheurs et aux statisticiens.

Point Phare

Cette collection apporte un éclairage approfondi sur un thème ou un chantier, chiffres et références à l'appui.

Intradoc

Cette collection, à usage interne, réunit tous les documents de travail de la DGAFP utilisés dans le cadre de réunions interservices, séminaires, journées d'étude...

www.fonction-publique.gouv.fr

© DGAFP - Bureau de la communication et de la documentation - mai 2010 - Réalisation : Saig de Quénetain